الإدارة الإستراتيجية

مفاهيم وعمليات وحالات دراسية

د. زكريا مطلك الدوري



www.yazori.com

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

أولاً: تطور دراسة الإدارة الإستراتيجية وسياسة الأعمال.

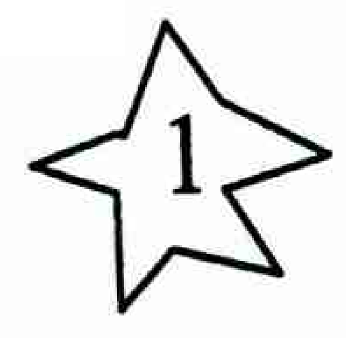
ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

رابعاً: مديرو القمة الإستراتيجية.

خامساً: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

سادساً: مكونات الإدارة الإستراتيجية.



أهداف الفصل

يتوقع من القارئ بعد الاطلاع على محتويات هذا الفصل ومناقشة معطياته الفكرية أن يكون قادراً على:

- التعرف على مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.
- الإلمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- تمييز مديري القمة الإستراتيجية عن غيرهم.
- تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- تشخيص عمليات الإدارة الإستراتيجية.



أولاً: تطور الإدارة الإستراتيجية

Development of the Strategic Management

البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدا في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية) [1].

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية [2]. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات او الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية والحكومية وغيرها).

ان المعرفة والإلمام بالمشاكل والحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة الإستراتيجية الملائمة وعلى هذا الأساس فان توسع المنظمات في دراسة البيئة الكلية وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية وتحليلها يتيح لتلك المنظمات صياغة إستراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة [3].

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية [4] نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الستراتيجية [5] خصوصاً مع تغيرينة

الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عـالية وظروف بيئـية غير مؤكـدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهـها المنظـمة (Von Neumann & Morgenstern) [6]. وكذلـك تحليـل الفـرص والتـهديدات في البيئـة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية (Chandler) [7] بما يضمـن وضـع الأهـداف والغايات الرئيسة في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص البيئة المتاحة وتجنب او التقليل التهديدات المحتملة (New Man &Logan) [8]، وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية (Schendel &Hatten) ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الإستراتيجي. وجميع مـا تقـدم مـن مسـاهمات أدى إلى ظـهور حقـل الإدارة الإستراتيجية إلى حيز الوجود، واستمرت المحاولات الكبيرة كالتي قام بها (Clueck) [9] في اعتبار خطوة وضع الأهداف خطوة مستقلة بذاتها عن خطوات وضـع الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى مساهمات (Steiner & Miner) [10] في تحديد العلاقة بين الإدارة الإسـتراتيجية علـى مسـتوى المنظمـات، والاسـتراتيجيات (السياسـات) الوظيفية والدور للنمط القيادي لاستخدامات المـوارد كـاحد المقومـات في تنفيـذ الإستراتيجية [11]، وبالتالي تحديد المعايير لتقييم ورقابة الإستراتيجية لمعرفة المشاكل او الانحرافات الحاصلة في التنفيذ ومن ثم وضع الحلـول لتحقيـق الفاعليـة والكـفاءة في المنظمة.

وفي عقـد السـبعينيات سـاهم كـل (Miles & Snow, Hamermesh, Scholes) [12] من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفـة (SWOT) (Strengths, Weaknesses, Opportunities ,Threat's) أي تحليل عناصر القـوة والضعـف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك أستخدام نماذج تحليـل محفظـة الأعمـال كمصفوفـة جماعـة بوسـطن الاستشـارية المعروفـة باسـم (BCG)، ومصفوفة شـركة جنـرال الكـتريك (GE)، إضافـة إلى أنمـوذج ماكينزي (MaCinsey) في تنفيذ الإستراتيجية، في بلورة تطوير الإدارة الإستراتيجية بترابطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيراتها في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.وتلت تلك المساهمات، ما قدمه بورتر (Porter) [13] في أنموذجه المميز

لهيكل الصناعة، وما تضمنه هذا الأنموذج الذي سنوضحه بالتفصيل في الفصول اللاحقة من عوامل هيكلية التي تحدد معدل الارباح على مستوى القطاع الصناعي بشكل عام وعلى مستوى منظمات الأعمال بشكل خاص. وكذلك هي التي تحدد الميزة التنافسية لاستراتيجيات منظمات الأعمال.

وشهد العقد الأخير من القرن العشرين، زيادة سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أم في السياسة أو الاقتصاد او التشريع او الثقافة (أذواق الزبائن ورغباتهم) والمنافسة (حقائق وتوجهات المنافسين) والإفرازات الكثيرة التي احدثتها ظاهرة العولمة، وظهرت مداخل جديدة لمواجهة مثل تلك التغيرات كمدخل ادارة الجودة الشاملة (TQM)، واعادة هندسة الشركات (the Reengineering corporation) ومدخل الهدم الخلاق (Creative destruction)[14] ومدخل المقارنة المرجعية (Benchmarking) وغيرها هو الدليل على الدور الفاعل للادارة الإستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة وبناء الغايات والأهداف عبر التحليل الدقيق وفق (SWOT)، وخلق الكيان المتكامل للاختيار الاستراتيجي بغية التطبيق الفعال للإستراتيجية على مستوى المنظمة او على مستوى وحدات الأعمال أو على المستويات الوظيفية[15].

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول بان الإدارة الإستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلاً بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة، وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

Concept of Strategic Management

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة او فن الجنرال (The art of Generalship)[16]، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية. وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary Webster's) بأنها (علم تخطيط العمليات

العسكرية وتوجيهها)[17]. وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسية، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة ...... الخ)، وسنتناول في كتابنا الحالي مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من خلال الفكر الاداري وميدان الأعمال.

وفي حقل علم الإدارة هذا المجال لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

وعرف شاندلر (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات[18]. وان عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا. ويرى أنسوف (Ansoff) بان الإستراتيجية هي (تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها[19]. أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه عرف ثومبسون واستركلاند (Strickland and Thompson) الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية[20] وأشار ثوماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة[21].

وعرف كل من جوش وجلويك (Jauch & Glueck) الإدارة الإستراتيجية بأنها (الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة

بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة [22].

وقريباً من التعريف السابق عرف كوين (Quinn) الإستراتيجية (بأنها الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسة والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام [23].

في حين يرى دركر (Drucker) بان الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارت الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال [24].

وأكد منتزبرج (Mintzberg) بان الإستراتيجية اكثر من كونها دعوات او خطط الشركات للعمل وهي كذلك بالفعل، أي أنها الأنموذج في مجرى القرارات الهامة [25].

نستنتج من التعاريف سالفة الذكر على أن بعضها قد أكدت على أنموذج أو صيغة التخطيط، حيث وصفت الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة. ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط في حين اكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري ان تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة [26].

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بان الإدارة الإستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة. مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية والإدارة الإستراتيجية يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية: -

1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها .
2- صياغة الإستراتيجية.
3- التحليل الاستراتيجي وتتضمن ما يأتي: -

أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

ب. تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.

4- الخيارات الإستراتيجية : وتأخذ مستويات متعددة أهمها :

أ . البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب . البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

ج . البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

5- تنفيذ الإستراتيجية .

6- تقييم ورقابة الأداء للتأكد بان أهداف المنظمة هي مدركة ومنجزة.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

The Importance of Strategic Management to the Business Organizations

تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجومها وانشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة ستراتيجية. كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك. ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية ويتعزز ذلك من خلال ما توصل إليه كل من ثيون وهاوس (Thun and House) بالدراسات التي اجرياها على قطاع صناعات الأدوية، والصناعات الكيميائية، وصناعة الآلات، وصناعة الأغذية، البترول، والصلب. وقد اتضح ان المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء افضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم[27]. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها انسوف (Ansoff) وهارولد وبرت (Harold and Burt). ايستلك ماكدونالد (Estlaskand Mcdonald)، وود (wood)، كارجن ومايلك (Kargen and Mailk)، وميلر (Miller)، وولش (Welch) إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي

تفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه[28]. وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف. ومن اجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي:

1- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية

ان الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كماً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، واهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي، [29] وللعقد الأول من القرن الحالي. ويظهر هذا التغير والمتمثل في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات. ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

2 - تدعيم المركز التنافسي

تدعم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، وتساعد المنظمات من الاستفادة في استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

3- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة

تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها ، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلائم واحتياجات المنظمة. ولمواجهه التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

4- تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

5- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة وتنفيذها .

6- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة او تطوير اساليب العمل. وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات [30] .

كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية ، في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء افضل الخيارات المتاحة للمنظمة ، فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

رابعاً: مديرو القمة الإستراتيجية Top Strategic Managers

تتسم منظمات الأعمال هذه الأيام بميزة التنافس الشديد لكونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة ، مما فرض عليها البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الإدارة والتطوير الإستراتيجي ، والذين يطلق عليهم بمديري القمة الإستراتيجية وهم الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة أو أحد أقسامها الرئيسة (31) ويشير بعض الكتاب إلى ان مسؤولية مديرو القمة الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية ، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ، المشاركة في تنفيذها ، ومتابعة في

تحقيق النتائج [32]. ومثل هذه المسؤوليات تتطلب من المدراء الإستراتيجيين القيام بأدوار ومهمات عديدة وعلى النحو الآتي :-

ادوار ومهام المدير الاستراتيجي Roles and Tasks of Strategic Manager

وتختلف أدوار ومهام المدراء الاستراتيجيين عن غيرهم من المدراء في المستويات والوظائف الأخرى في المنظمة، فالمدراء الوظيفيين مثلا يتحملون المسؤولية لوظائف واعمال محددة، مثل الأفراد، والمشتريات، والإنتاج، والمبيعات، وخدمات العمال، والحسابات. تلك هي نطاق سلطتهم، والتي تحددت بشكل عام لاحد الانشطة في المنظمة، في حين أن مهام المدراء الاستراتيجيين تشمل جميع العمليات والأنشطة في المنظمة. وقد تختلف الأدوار والمهام من منظمة إلى أخرى تبعا للاختلافات في الأهداف والغايات لكل منظمة، ولكن تبقى مسؤولية ومهام المدراء الاستراتيجيين هي تحقيق التوازن ما بين الأهداف الآنية والأهداف المستقبلية، وبالتالي ينبغي اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة [33] علماً بأنه تقع على المدراء الاستراتيجيين ثلاثة مهام أساسية في المنظمة وهي [34].

أ. القيام بالادوار الرئيسة

حدد هنري منتزبرج (Mintzberg) من خلال دراسة أجراها على خمسة مدراء تنفيذين، عشرة أدوار رئيسة للمدير الاستراتيجي مرتبطة بعضها ببعض [35]. وسنوجز تلك الادوار حسب التسلسل الآتي :-

1- **رمز المدير**: يؤدي المدير الدور القانوني، والواجبات الاجتماعية.

2- **القائد والمظهرية**. ويقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين، والإشراف عليهم والإشراف على المرؤوسين لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى.

3- **الدور الارتباطي**. يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة، وعلى الصعيد الخارجي من اجل خلق التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المنظمة.

4- **المراقب.** يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من اجل ادراك طبيعة النشاط المطلوب، ومراجعة أداء المنظمة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.

5- **الموزع.** بما انه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقل المعلومات إلى اعضاء مجلس الإدارة وبقية المد راء التنفيذيين في المنظمة.

6- **متحدث رسمي.** يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين سواء لحاملي الأسهم أو الجهات الخارجية عن طبيعة اعمال المنظمة وتوضيح إستراتيجيتها وسياستها.

7- **مطور.** يهتم دائما بتطوير السلع والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية. ويقوم بالبحث عن المشروعات الجديدة التي تحقق اعلى الارباح واقل التكاليف، وتقديم افضل السلع والخدمات

8- **مُصلحٌ.** يقوم بدور اصلاحي باتخاذ اجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة كالاضرابات او الأزمات المفاجئة.

9- **إدارة الموارد.** يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال اطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية، ومراجعته للجداول والبرامج. وإصدار قراراته بشان وضع الأهداف

10- **مفاوض.** يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية كممثل للعمال من خلال قيامه بحل المشاكل بين الافراد والأقسام، ومع المقرضين والممولين للمنظمة، ويتفاوض كممثل للمنظمة مع المنظمات الخارجية والجهات الأخرى.

ب- القيادة الفعالة Effective Leadership

تعتبر القيادة ذات اهمية كبيرة لأنها تحدد الاستراتيجيات والسياسات التي تطبق في المنظمة. وينظر المديرون في الإدارة الوسطى إلى مدرائهم في المستويات العليا طلبا للنصح والإرشاد، وهم بحاجة إلى وضع مستوى معياري يتحدد لهم من قبل قياداتهم العليا [36]. وبالتالي فانهم على استعداد لتقمص أدوار وأساليب المدراء الناجحين في المستويات العليا. فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.

جـ. إدارة التخطيط الاستراتيجي *Management of Strategic Planning*

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسة للمدراء الاستراتيجيين والإدارة العليا، حيث يجب على المدراء الاستراتيجيين القيام بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وينبغي لهم ان يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الأهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة. ويشترك المدراء في المستويات الإدارية الوسطى (مدراء الأقسام) كمدراء التسويق والإنتاج والمالية والأفراد والبحث والتطوير في وضع استراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وأعمالهم. داخل حدود استراتيجيات المنظمة.

خصائص ومهارات المد راء الإستراتيجيين

Characteristics and Skills of Strategic Managers

يتسم المد راء الاستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بادائهم الاستراتيجي عن المد راء الآخرين فقد حدد (Drucker). [37] صفتين رئيستين للمد راء الاستراتيجيين: -

الأولى القليل منها مستمر، أي أن أعمال المدير الاستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فانه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى أخرى. **والصفة الثانية** لمهام المد راء الاستراتيجيين. انهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب اعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل. وحدد آخرون ثلاث خصائص يتميز بها المدراء الاستراتيجيين هي [38]: -

1- الالتزام والانضباط في العمل، كما ان اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.

2- التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين.

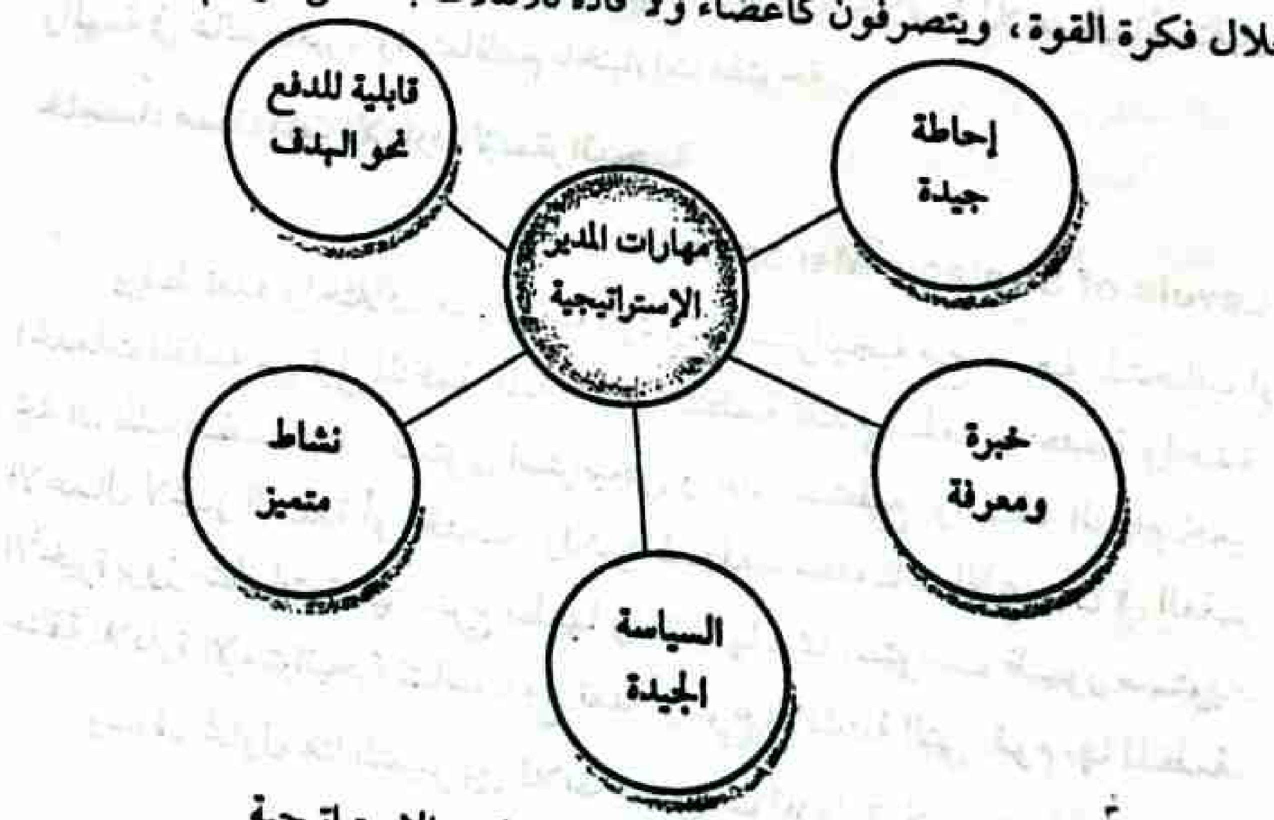
3- الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات اداء عالية وفعالة، يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ووضع ادوارد راب (Wrapp)[39] خمسة خصائص ومهارات اساسية للمديرين الاستراتيجيين، هي:

1- امتلاك الناجحين منهم القدرة على الاطلاع والاحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للاعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.

2- تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الاستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الافضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل، التي تواجههم في المنظمة.

3- السياسة الجيدة، فالمدراء الاستراتيجيون هم سياسيون جيدون، ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة، وهم افضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء ولا قادة للائتلاف بدلاً من كونهم موجهين.



شكل (1-1) خصائص مهارات المدير الإستراتيجية

4- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية اقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وانجاز الأعمال خصوصا ان المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعة في احوال السوق، مما يرغمها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.

5- المهارة الخامسة للمدراء الاستراتيجيون هي امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في اسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.

وبعد هذا العرض، يمكن تصوير خصائص مهارات المدير الإستراتيجية بالشكل (1-1).

وقد أوضح راب (Wraap) ان صورة المدير الاستراتيجي الناجح تختلف كثيراً عن صورة متخذ القرار العقلاني المذكورة في ادبيات الإدارة الإستراتيجية. وأكد أن المدير الاستراتيجي الناجح هو الذي يمتلك مهارات متعددة تتمثل بالإحاطة والاطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل، الخبرة العالية، مهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها بأقل احتكاك او خسارة. فضلاً عن معرفة المدير الاستراتيجي مكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى، بغية معالجتها باتجاه صحيح، وتقديمه خلاصة للاعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير، واحتفاظهم باختيارات مفتوحة.

خامساً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

Levels of Strategic Management

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات او الخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فاذا كانت المنظمة تقدم سلعة او خدمة واحدة، نجد ان تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للادارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الانشطة التي تقوم بها المنظمة.

وسوف نحاول هنا التمييز بين ثلاث مستويات للادارة الإستراتيجية هي:

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

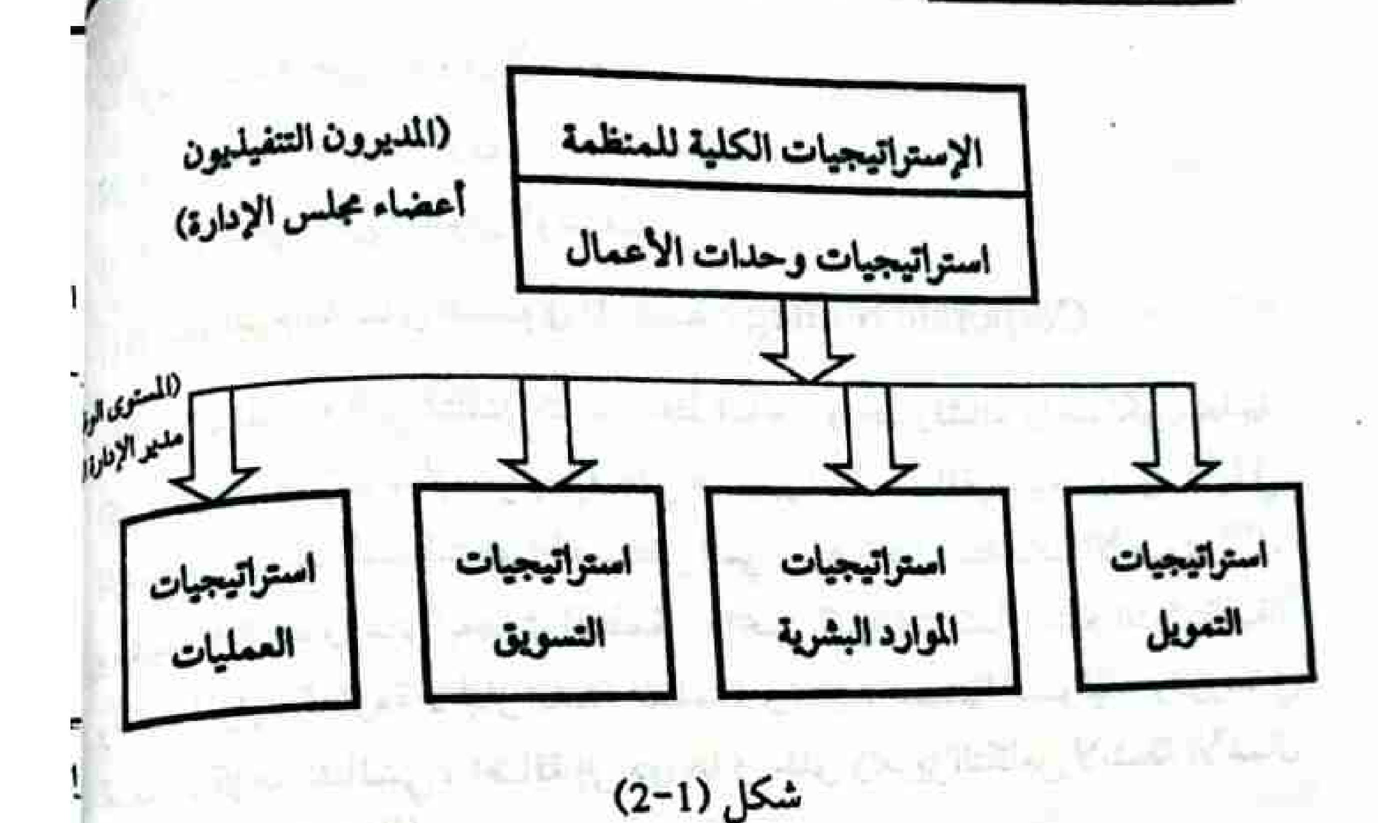
2- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

3- الإستراتيجية على مستوى الوظائف.

1) الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

إن المنظمة التي تمتلك اكثر من خط انتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة اكثر لممارسات الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، وتثبيت السمات او الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى [40]، وتحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة، واتخاذ القرارات بشأن منتجات المنظمة، وتحديد الموارد اللازمة لانجاز انشطة المنظمة، وتحديد حصتها السوقية، ودورها في تحديد مركزها التنافسي، اضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لانشطة الأعمال المختلفة في المنظمة [41].

ان المدراء التنفيذيون، أعضاء مجلس الإدارة، هم المدراء الاستراتيجيين في هذا المستوى. والدور الاستراتيجي الذي يقومون به، من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة، ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الاقسام، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم اقرارها. علي سبيل المثال استطاعت شركة جنرال الكترك (General Electric) في التوسعات التي قامت بها بغية التطوير في مستلزمات المواصلات، مولدات التوربياين، الخدمات الهندسية، الإلكترونيات الصناعية، النظم الصحية، والمولدات الخاصة بالطائرات. انجزت هذه الأعمال من قبل المسؤولين الاستراتيجيين المتمثلين بالمدراء التنفيذين الرئيسين في الشركة، وقد قام المدير التنفيذي للشركة، بوضع الأهداف الإستراتيجية الكاملة، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام أو أنشطة العمل، وتحديد فيما إذا كان ينبغي احداث اية فكرة جديدة، واستطاع تطوير استراتيجيات نطاق اعمال الافراد بالرغم من ان مثل هذه الاستراتيجيات تعد من مسؤولية المدراء الاستراتيجيين على مستوى وحدات الأعمال [42].



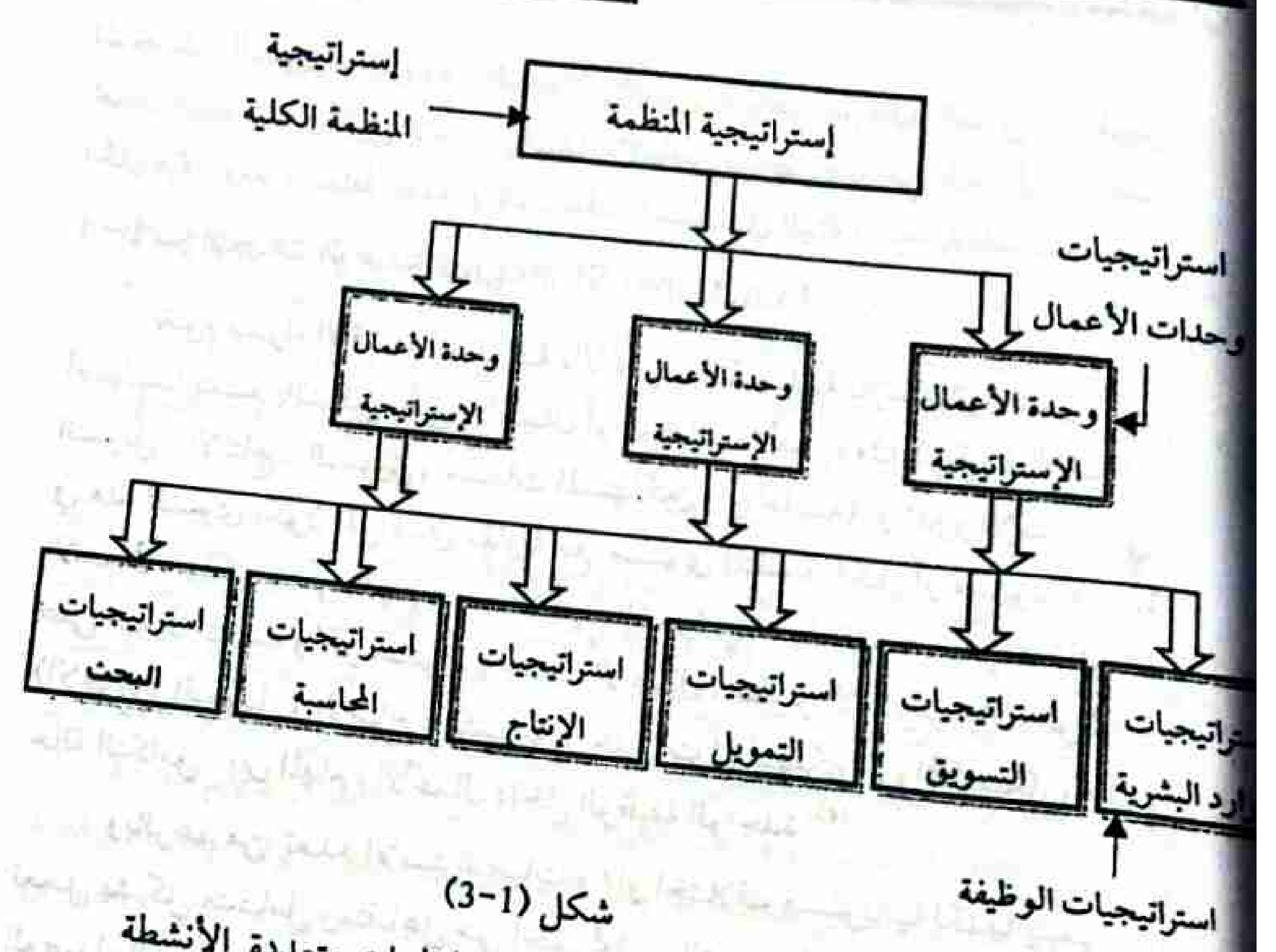
شكل (1-2)

مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Strategic Business Units

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الاعمال. وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.

ويعرف جوج وكلويك (Jauch & Glueck) وحدة الأعمال الإستراتيجية، كونها احدى الادارات التنفيذية في منظمة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقاً لتوجهات المنظمة و أهدافها [43]، وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية Competitive (Advantage) للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.



شكل (3-1)

مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة

تقع مسؤولية إعداد أو صياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الادارات العليا أو مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات متعددة الانشطة ووحدات العمل الإستراتيجية، للقيام بأعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها واقرارها.

وتتمثل ادوار مدراء وحدات العمل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والاستراتيجيات طويلة الاجل لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الانشطة والعمليات لوحدة العمل، وتخصيص الموارد الازمة لكل وحدة، اضافة إلى تحديد محفظة الأعمال لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية [44]. ويمكن القول ان أهم الاستراتيجيات في وحدات الأعمال الإستراتيجية تشمل استراتيجيات تخطيط

المنتجات، التسويق، الترويج، البحث والتطوير، وتصميم نظم العمل، وتطوير بحوث التسويق، وتحليل الاوضاع البيئية لاقتناص الفرص وتوخي المخاطر في البيئة الخارجية، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

3-الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالهما يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل(وظيفة الافراد، التمويل، الانتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). والدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون اقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الاعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة و/أو مستوى وحدات الاعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الافراد، التمويل، الانتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة [45].

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات و/أو اختلاف مستوياتها لكنها ينبغي أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من اجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول إلى ميزة التنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية.

سادساً: مكونات الإدارة الإستراتيجية

Component of Strategic Management

انموذج لمكونات الإدارة الاستراتيجية

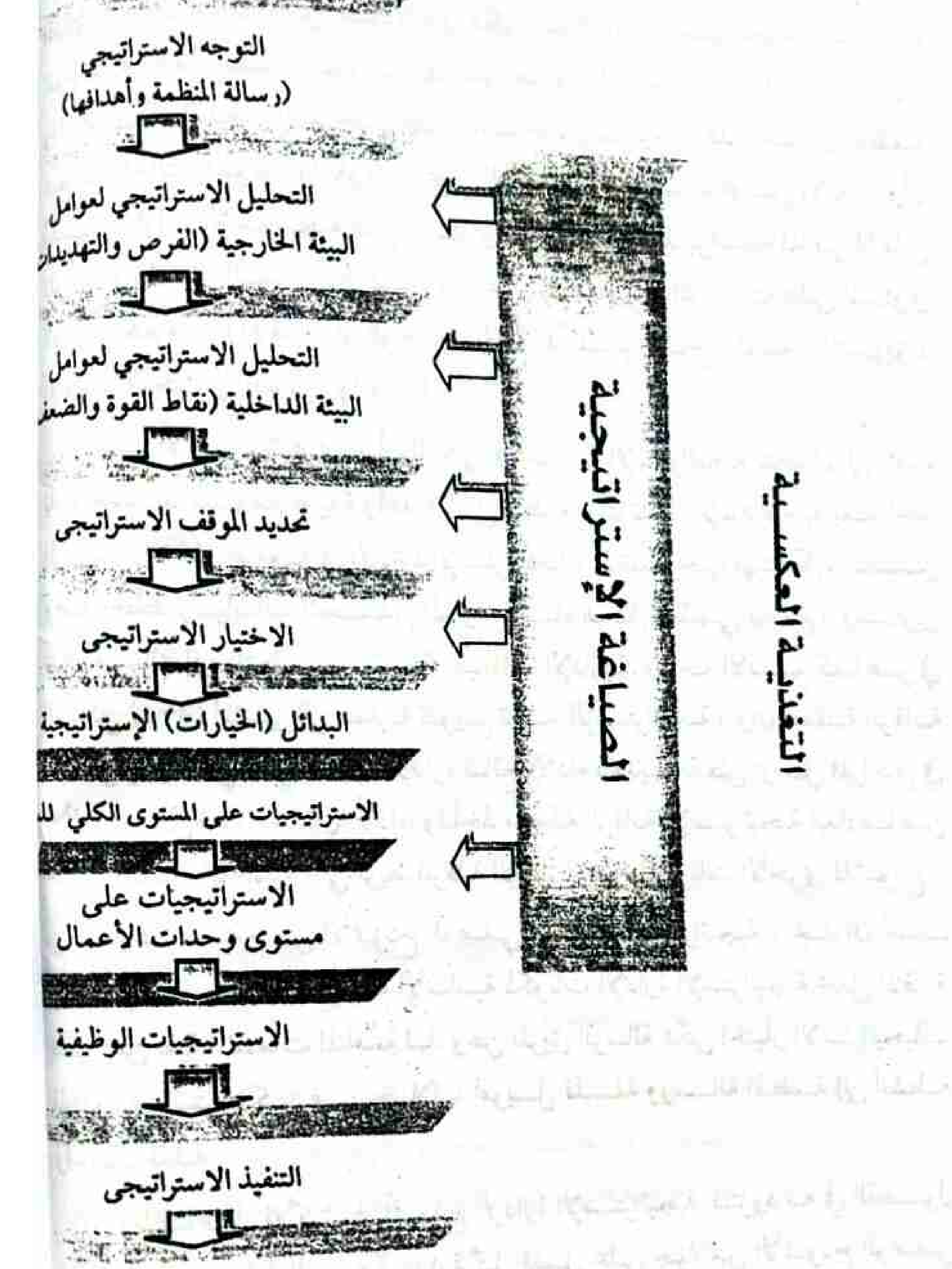
سنحاول التعريف بمكونات الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل (1-4)، ولكل مكون من هذه المكونات قد خصص له فصل لتوضيحه بشكل تفصيلي في هذا الكتاب. وبالتالي فان الحاجة لفهم كيفية تطابق المكونات المختلفة بعضها مع البعض الاخر. تتضمن المكونات اختيار رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسة، تحليل البيئة الخارجية وبيئة الصناعة لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وان الاسهم الثنائية بين المكونات والموضحة في الشكل

المذكور تبين أن هنالك تأثيرا متبادلا بين مكونات الإدارة الإستراتيجية، بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بصياغة استراتيجيتها على مستوى المنظمة، ووحدات الاعمال، والمستويات الوظيفية. وأن متخذي القرار لصياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هم المدراء التنفيذيون، والمدراء الاعلى الآخرون، واعضاء مجلس الادارة. وأن أغلب القرارات الإستراتيجية على مستوى الوحدات تتخذ بواسطة المدير الاعلى للوحدة، والمدراء التنفيذيين الرئيسين، في حين ان متخذي القرارات على المستوى الوظيفي هم مدراء الأقسام أو الوحدات الادارية كقسم الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد، البحث والتطوير، والمحاسبة.

تشير الأسهم الأخرى بأن الفكرة في صياغة الإستراتيجية تتحول إلى تنفيذ بآلية محددة تتناسب مع طبيعة وأهداف كل منظمة. وأن تنفيذ الإستراتيجية يعد احد المكونات الأكثر صعوبة في الإدارة الإستراتيجية، اذ تستوجب تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات لتخصيص الموارد، وبناء هيكل تنظيمي ملائم، ومستوى عال من الثقافة التنظيمية، وتنمية القيادات الإدارية. وتتجه الأسهم كما هو في الشكل (1-4) لتشير إلى عملية تقويم تنفيذ الإستراتيجية، وان عملية الرقابة الإستراتيجية هي التي تظهر للإدارة نتائج الأداء لتعديل بعض او كل المراحل في الأنموذج من اجل تحسين الأداء. وتأخذ مرحلة الرقابة الإستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية التي تربط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى للأنموذج.

وعندما نتفحص الأنموذج الوصفي للإدارة الإستراتيجية، نجد ان تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسة الأساسية لمكونات الإدارة الإستراتيجية تجعل المنظمة تتميز عن بقية المنظمات المنافسة لها. وعن طريق الرسالة يمكن اختيار الاستراتيجيات المطلوبة والتي يمكن من خلالها تحويل فلسفة ورسالة المنظمة إلى أنشطة وأعمال فعلية.

والتفاصيل الأكثر في أنموذج الإدارة الإستراتيجية. نتزود به في الفصول اللاحقة، وسنسلط الضوء في بداية كل فصل على جزء من الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية. إضافة إلى فصول أخرى لا يحتويها الأنموذج الوصفي.



شكل (1-4): الأنموذج لمكونات الإدارة الاستراتيجية

أسئلة الفصل الأول

1- عرف المصطلحات الآتية :

أ- الإدارة الإستراتيجية.

ب- الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل .

ج- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

د- الإستراتيجية على مستوى الوظائف .

2- ما اهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال؟

3-ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال؟

4- ما هي أدوار المدراء الاستراتيجيين في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وما هي الخصائص الأساسية للمدراء الاستراتيجيين لهم ؟

5-هل تمتلك أية منظمة أعمال ستراتيجية ؟ اشرح ذاك ؟

6-ما هي المكونات الاساسية للادارة الإستراتيجية ؟ موضحاً أجابتك بأنموذج وصفي لذلك؟

الفصل الثاني

التوجه الاستراتيجي

(رسالة المنظمة وأهدافها)

أولاً: رسالة المنظمة

أ-الرسالة والأهداف الإستراتيجية.

ب_الرسالة والمستوى التنظيمي.

ج_الرسالة والتغيير.

د_خصائص الرسالة الناجحة.

هـ_نموذج لرسالة المنظمة.

و_الرسالة والغايات والأهداف.

ثانياً: أهمية وأنواع أهداف المنظمة

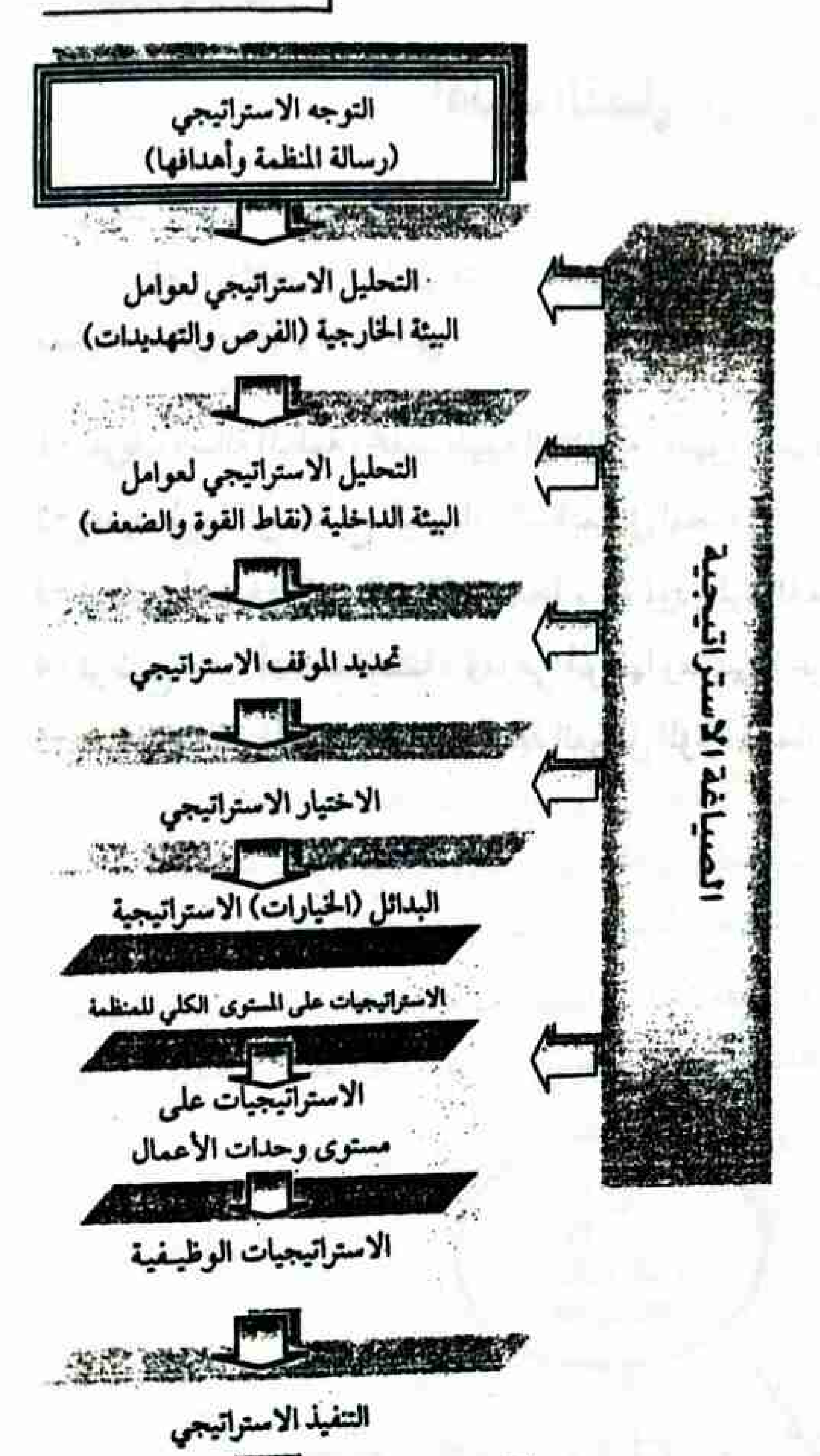
1- أهمية الأهداف

2- أنواع الأهداف

ثالثاً: الأهداف والاستراتيجيات

رابعاً: صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

نتوقع منك عزيز القارئ بعد الاطلاع على مضامين هذا الفصل ومناقشة معطياته الفكرية تكون قادراً على :

1- تعريف رسالة المنظمة وتحديد طبيعة العلاقة بين مفهوم الرسالة والأهداف.

2- تحديد طبيعة الرسالة مع المستويات التنظيمية في المنظمة.

3- توضيح أهم خصائص الرسالة الناجحة وبناء نموذج لرسالة منظمة.

4- توضيح ماهية أهداف المنظمة، وما هي أنواعها وما يميزها عن الاستراتيجيات.

5- صياغة رسالة وأهداف المنظمة وتحديد العوامل المؤثرة فيهما.

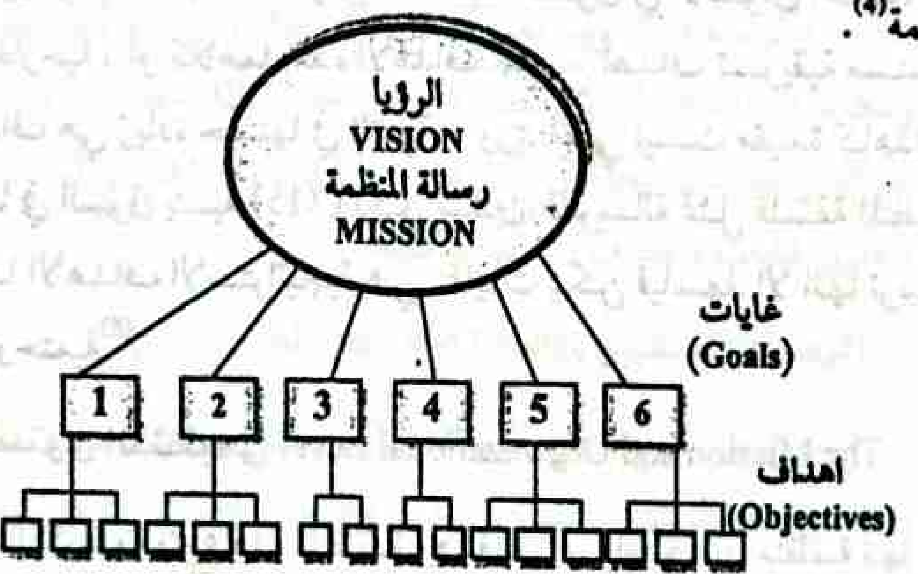
أولاً: رسالة المنظمة Mission of The Organization

وجدت المنظمات من اجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من ان الغرض قد يتغير مع الوقت الا انه يعد أساسيا، اذ بُينّ لحمله الأسهم ان السبب الحقيقي لوجود المنظمات هو رسالة المنظمة، وهكذا عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها.[1] وتحاول رسالة المنظمة الاجابة عن التساؤلات الآتية: (1) ما هو مجال نشاط المنظمة؟ (2) ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلا؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً. وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة، إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة[2].

لا بد وان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم.[3] إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي اهم اعمالها وأنشطتها. وضرورة نشر الرسالة وايصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى.

وبناءً على رسالة المنظمة، تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد، والشكل الآتي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة[4].



شكل (2-1)
رؤيا ورسالة وغايات وأهداف المنظمة

يتبين من الشكل (2-1) ان الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي والرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى الى تحقيقها، انسجاما ونتائج تحليل (SWOT)[5]، من اجل تحديد الاهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة انشطتها واعمالها المختلفة، والتي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى. تمثل الرسالة الواضحة مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من اجل زيادة كفاءة ادائهم اضافة لاستخدامها كمعيار لتقييم الاداء الكلي للمنظمة.

1- من الرسالة إلى الاهداف الاستراتيجية

From The Mission to the Strategic Objectives

من اجل الولوج إلى الاهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة إلى الرسالة، وكدليل للإدارة، حيث أن كل مدير يجب ان يعرف الاهداف المطلوب تحقيقها، والتي في ضوئها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية انجاز تلك الاهداف. وتقود الرسالة إلى تدرج الاهداف، وتتضمن أهداف الأعمال، والأهداف الوظيفية، كأهداف التسويق، أهداف الإنتاج، أهداف الافراد، ...الخ. وعلى سبيل المثال، تزداد الأرباح بزيادة المبيعات او تقليل الكلف، وتزداد المبيعات بواسطة طرق عديدة منها تحسين نوعية المنتجات، او زيادة حصة السوق في الاسواق المحلية، أو دخول أسواق خارجية، او كلاهما. هذه الأهداف تصبح أهداف تسويقية مستمرة للشركة. والاهداف هي زيادة حصتها في السوق، وربما هي ليست مقيدة كاهداف نمو زيادة حصتها في السوق بنسبة (15٪) لكل سنتين. فالرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجهها، بينما الأهداف الاستراتيجية هي غايات يمكن قياسها. الا انها ترتبط بعلاقات سببيه وحتمية[6].

2-الرسالة والمستوى التنظيمي The Mission and Organizational Level

ترتبط رسالة المنظمة بنوع هذه المنظمة وهدفها، سواء أكانت منظمة تهدف إلى الربح، (كمنظمات الأعمال التي من بين أهدافها وغاياتها هي تعظيم الارباح

والمكاسب المالية)، أم منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح (كالمنظمات الحكومية)، حيث تحدد غايتها وأهدافها بتقديم خدمات ذات جوده عالية للمستخدم وللمستفيد. وكذلك ترتبط رسالة المنظمة مع المستويات التنظيمية، فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة فرسالتها تشمل المنظمة ككل، اما المنظمات المتوسطة والكبيرة، والتي تتطلب وجود عدة مستويات تنظيمية، فإن عملية تحديد الرسالة تتطلب جهوداً كبيرة لصياغتها ولتوافقها مع المستوى التنظيمي التابع للمنظمة وهنا يمكننا القول بان هناك رسالة على مستوى المنظمة ككل، وكذلك رسالة على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال رسالة شركة جنرال موتور (GM) تشير إلى ان :

(الغرض الرئيس للشركة هو توفير الخدمات او المنتجات بنوعية عالية، لتلبية احتياجات العملاء، وخلق القيمة لحملة الاسهم والمتعاملين معها ، والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الأسهم والمالكين)[7].

وتصبح الرسالة على مستوى وحدة الاعمال محدودة وضيقة اكثر وخصوصا في تعريفها بشكل واضح. على سبيل المثال، تتضمن رسالة وحدة اعمال صناعة شفروليه (Chevrolet) ما يأتي: (إنتاج صناعة مأمونة، سيارات اقتصادية موثوق فيها، سيارات سباق، سيارات صالون، شاحنات).

والرسالة الثانوية لشركة (Air Craft) وجدت لتزويد انظمة الكترونية ومكونات للدفاع ولزبائن الصناعة.ومن الجدير بالملاحظة، ان رسالة وحدة الاعمال إما أن ترتبط استراتيجياً او تنبثق من رسالة المنظمة ككل وذلك لزيادة كفاءة ادائها وتحقيق غايات واهداف المنظمة بفاعلية.

3- الرسالة والتغيير Mission and Change

بالرغم من تميز رسالة المنظمة بالثبات النسبي، مقارنة بالاهداف والاستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير والتغيير بشكل مستمر ومتكرر، إلا أنها تتغير أيضاً بمرور الزمن[8]، وعادة ما يكون هذا التغير بطيئا وتدريجيا. والأسباب

وراء التغيير في رسالة المنظمة تعود إلى التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، وظهور تهديدات خطيرة تواجه استمرار المنظمة ونموها، او بسبب التغييرات في البيئة الداخلية، التي قد تستوجب تغيير في رسالة المنظمة. فعلى سبيل المثال، فإن شركة (United Airline (UAL)) معروفة بتقديم خدمات سفر بالطائرات، وفي عام 1987 قام مديرها التنفيذي بتوسيع رسالة الشركة، وذلك بعدم اقتصارها خدمات سفر الطيران فقط، وإنما لتصبح شركة تقدم خدمات متكاملة للسفر، من خلال توسيع انشطتها المتمثلة في توفير سيارات اجره لنقل المسافرين من والى المطار. وكذلك توفير الفنادق عندما يرغب الزبون البقاء لحين موعد الرحلة. وقد أنعكست هذه الرسالة الواسعة على اسم الشركة فتغير من (UAL) إلى Allegis. واثارت الرسالة الجديدة جدلا هادئا حول أياً من الرسالتين هي الافضل، وبالرغم من تباين وجهات نظر اعضاء مجلس ادارة الشركة والمدراء التنفيذيون ، لكنهم اجمعوا بان الرسالة الاصلية للشركة كانت هي الافضل، وبعد اربعة اشهر اخفقت الشركة في تحقيق اهدافها ، مما اضطرها إلى طرد مديرها وأعيد اسم ورسالة الشركة إلى ما كان عليه في شكلها السابق.

وفي هذا السياق فقد أكدت جماعة مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG) بان التغيير في الرسالة قد يكون ضروريا تبعا لمقتضيات البيئة الخارجية والداخلية، وينبغي في تلك الحالة ان لا يكون التغيير شخصيا جدا، بل تشترك فيه مجاميع من حملة الأسهم، والمتعاملون مع المنظمة، وبالتالي يمكن اتخاذ قرار بتغيير رسالة المنظمة لكي يكون مدعوما من جميع الاطراف بغية تحقيق النجاح[9]. وربما ايضا لا يحقق النجاح او يعيش لفترة قصيرة ومن ثم يفشل[10].

ويمكننا القول ان أي تغيير في رسالة المنظمة لا بد وان يعكس الفكر الاستراتيجي للمنظمة ويجسد الرؤيا الفلسفية العامة لادارتها، ولقدرتها في التعبير عن ثقافتها التنظيمية، وتحديدها لاهدافها الاستراتيجية التي ينبغي ان تتغير تبعاً للتغيير الحاصل في الرسالة ، مع قيام الادارة الاستراتيجية بتحديد الاستراتيجية التي تحقق تلك الغايات والاهداف المنشودة.

4-خصائص الرسالة الناجحة Characteristics of Successful Mission

تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة إلى اخرى. ولكن وبصفة عامة، لابد من توفر خصائص اساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن اسباب وجودها، والتي تتمثل بالآتي:

1 . تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً، بصورة شاملة وواقعية.

2 . التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

3 . الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الاهداف على مستوى المنظمة و/ او على مستوى وحدة الأعمال [11].

4 . التكيف، ينبغي من رسالة المنظمة ان تاخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حاليا وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها او التفوق عليها.

5 . التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة اهدافها المرغوبة عبر الاعمال والانشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

6 . التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين اجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الانشطة والاقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الاعمال (التكامل العمودي).

7 . امكانية تحقيق اهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين، مجهزين، حملة اسهم، مستخدمين، دائنين، مدينين) [12].

8 . القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

9 . القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين.

10 . القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، عبر تحقيق المركز الاول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، ومن حيث الأمان، والبيئة.

11 . تتطلع إلى المستقبل وتاخذ الماضي في اعتبارها.

5 -انموذج لرسالة المنظمة Model of the Organization Mission

تحتل شركة (MCR) دوراً بارزاً من بين الشركات الرائدة والمتطورة في مجال خلق القيمة لحملة الاسهم وتحقق نتائج ذات درجات عالية من التفوق والامتياز عبر تأكيدها على تطابق سلوكها مع رغبات وتوقعات جمهور حملة الاسهم ، وتمثل رسالة (MCR) الاولية في خلق القيمة لجماعة حملة الاسهم بما ياتي :

1 . الاعتقاد في القيام بانجاز اعمالها بشكل تام وباحترام وكذلك باقامة علاقات متبادلة ومصالح مشتركة مع كل المتعاملين مع الشركة.

2 . الاخذ بعين الاعتبار ((رضا المستهلك)) عند تحديد الاهداف ، والالتزام بتقديم قيمة عالية للمنتجات وللخدمات بشكل دائم .

3 . توفير الاحترام للعاملين ، والاخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منهم، وتهيئة المناخ المناسب والتقييم العادل الذي يشجع كل منهم على زيادة الانتاج والتجديد والابتكار.

4 . اعتبار المجهزين هم شركاء من اجل تحقيق اهداف ذات مستوى اعلى من نوعية الانتاج او تقديم الخدمة.

5 . الالتزام بابداء الرعاية والمساعدة اللازمة داخل الدول التي نعمل فيها.

6 . تكريس جميع الجهود من اجل خلق القيمة لحملة الاسهم والمؤسسات المالية من خلال أداء العمل بما يكفل تحقيق زيادة العوائد على الاستثمارات.

6- الرسالة والغايات والأهداف Mission, Coals and Objectives

كما ذكرنا، تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمـة، وأساس كينونتها، حيث ان غايات المنظمة (Goals) تمثل نهايات عامة. وبهـذه الغاية تتصف بحالة من العمومية. في حين تمثل الأهداف (objective) المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محدده يمكن قياسها [13]. على سبيل المثال، قد تتبنى المنظمـة غاية ((نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي))، من هذه الغايـة تتفرع أهـداف محدده مثل ((زيادة المبيعات 10٪ لكل سنة على مدى ثماني سـنوات)). وكمثال اخر ربما تكون غاية المنظمة هـو ان ((تصبح قائد في تجديد او ابتكار الصناعة)). وبناء على هذه الغاية، قد تكون احدى الاهداف للمنظمة هي ((امتلاك 25٪ للمبيعات لكل سنة قادمة من المنتجات الجديدة المتطورة لثلاث سنوات قادمة). ومن الجدير بالذكر، ان الكثير مـن الكتـاب يستخدمون مصطلحـي ((الغايـة)) و((الهـدف)) باعتبارهما يمثلان الشيء نفسه. ويمكننا ان نرى، ان الأهداف هي محددة كمـا في الفقرة السابقة، وبهذا فـان الادارة تستطيع الاجابة على السؤال الآتي: هل هـذه الاهداف مدركه؟ فالاجابة قد تكون، بدون التحديد، فان الاهداف لا يمكن ان توفر توجيهاً واضحاً لاتخاذ القرار الإداري، ولا تسمح لتقيم الاداء التنظيمي. وبهذا يمكننا القول بأن الغاية غير ممكنة التحقيق لاتسـامها بالعمومية والنهاية المطلقة، أما الهدف، وكما ذكرنا ممكن التحقيق لكونه محدداً. فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية بالرغم من عدم كفايته لذلك [14].

وتعتبر الرسـالة والأهـداف لازمـة لاي مرحلـة مـن مراحـل عمليـة الادارة الاستراتيجية بل هـي نقطة البداية للتحليل الاستراتيجي [15]، وفي تقييم الظـروف البيئية، وتوقعات التغير ربما يعيد التفكير بقوة حول اولويات الأهداف، علـى سبيل المثال، تنظيم ضريبة الحكومة التي تقترح بمعالجة مختلفة في تقسيم الدفع، والتحليل للظروف الداخلية، وأهداف ضمان العاملين قد يغير تصوراتهم حـول الاتحادات في اختيـار البدائل الاستراتيجية، وكذلـك التغيـير في تحديـد الأنشـطة والمهام لاتخاذ القرارات التي في ضوئها الحصول على افضل الأعمال.ذأ هدف الشمولية والمرونة في

تنفيذ الاستراتيجية مرغوب ومطلوب بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها في نفس الوقت.

ثانياً: اهمية وانواع أهداف المنظمة

Importance and the Organization Objectives

1- اهمية الأهداف

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها [16]. وينبغي على الادارة ان تتأكد من امكانية تحقيق الاهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة، والإطار الزمني لذلك، بغية تقسيمها طبقا للاولويات المطلوب تحقيقها من الاهداف المرجوة.

وتكمن أهمية وضع أهداف، بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة، في الجوانب التالية: -

1- تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الاعمال وعلى مستوى الوظائف.

2- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، ولاثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع إلى حد كبير [17].

3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تعد الاهداف دليلا او مرشدا للادارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

4- تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للافراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5- تزود الأهداف معايير لتقييم الاداء التنظيمي، أي وضع صيغ او مقاييس كمية كلما امكن نحو تحقيق الغاية، وفي اطار زمني يتناسب وامكانية تحقيق الهدف [18].

6- الأهداف هي مرامي ملموسة اكثر من الغاية او الرسالة.

7- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الاقسام والافراد في المنظمة.

وينبغي على الإدارة الاستراتيجية عند وضعها أهداف المنظمة، إن تحقق البقاء والنمو والربحية، وتشتمل على الاهداف قصيرة الامد والاهداف طويلة الامد، وكذلك على الاهداف الوظيفية المتعددة في الانتاج، التسويق، والادارة المالية، وادارة الموارد البشرية، بما يمكنها من صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الاهداف.

2- أنواع الأهداف Objectives Types

هناك عدة تصنيفات وانواع للأهداف، يمكن إجمالها بالآتي :-

1- منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة

تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك، زيادة الأرباح أو زيادة نصيب اسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار. وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها او تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة [19].

في حين ان اغلب منظمات الاعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الادارية الحديثة التي تفترض وجود اهداف متعددة للمنظمة، على سبيل المثال زيادة الأرباح، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للاسهم، تحقيق الرضا الوظيفي، تطوير المنتجات او الخدمات للمستهلك، قيم جديدة للشركة، التكيف والمرونة، زيادة حصة المساهمين، تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز المركز التنافسي. ومعظم المنظمات ذات الاهداف المتعددة هي منظمات متوسطة او كبيرة الحجم.

2- أهداف رسمية وأهداف فعلية

تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث البيئي، إضافة إلى اهتمامها باهداف المالكين. أما الأهداف الفعلية فهي قدره المنظمة في تخصيص الموارد وادارة الأنشطة [20]. والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى اليها المنظمة.

3- أهداف قصيرة الأمد واهداف طويلة الأمد:

تقسم المنظمات غالبا اهدافها حسب الزمن، فبعض الاهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتا طويلة الأمد، في حين البعض الآخر من الاهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الامد لإنجازها.

4- أهداف كلية وأهداف وظيفية

تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي. فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج، ...الخ) وهدف الربحية يعد من الاهداف الكلية للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات، العائد على حق الملكية، العائد على الاصول، العائد على الاستثمار).وكذلك السيولة، والملاءة ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهداف ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة[19]. وهنالك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل بـ (الانتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتسويق).

ثالثاً: الأهداف والاستراتيجيات Objectives and Strategies

بالرغم من التداخل بين الرسالة والاهداف، وكما أوضحنا بفقرة سابقة، الا أن معظم الكتاب اتفقوا على أن الأهداف تنبع من الرسالة، مما يتطلب من الادارة الاستراتيجية الفعالة، التركيز على قراءة نص الرسالة، لمعرفة قوتها وضعفها، وفهمها الواضح في بناء الاهداف، بسبب الصعوبة في كثير من الاحيان، لمعرفة أين يذهب الواحد؟، إذا الواحد لا يعرف العمل أولاً؟، ومن هو هذا الواحد؟ [21]، لذلك فان المنظمة التي تفهم الرسالة بوضوح تكون قادرة على تحديد النشاطات وتوجيه الاستراتيجيات نحو تنفيذها.

وينسحب التداخل أيضا على الأهداف والاستراتيجيات لطبيعة العلاقة السببية بينهما، وينبغي من الادارة العليا عند وضعها للأهداف أن تأخذ بعين

الاعتبار قدرتها على تحقيق تلك الاهداف، وحسب اولوياتها. ومرورها بمراحل عديدة فالمرحلة المبكرة تتميز الاهداف فيها بالعمومية، ومن ثم تنتقل إلى مرحلة الاهداف المكتوبة وتليها مرحلة تثبيت الأهداف بصورة رسمية، وبالتالي تأخذ الأهداف صيغتها الواضحة والدقيقة والمحددة، التي تساعد الادارة على تحديد أولوياتها، ليتسنى لها تحديد الاستراتيجيات التي بواسطتها تحقق تلك الأهداف.

جدول (2-1)

قائمة بالأهداف ومؤشرات الأداء على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال

ت	أولا : الأهداف		الأعوام السابقة			العام الحالي 2002		الأهداف المخططة	
			1999	2000	2001	فعلي	مخطط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
1	الحجم	المبيعات الأصول الأرباح عدد العاملين القيمة السوقية للسهم							
2	النمو	المبيعات الأصول الأرباح عدد العاملين القيمة السوقية للسهم							
3	الربحية	الربح العائد على حق الملكية العائد على الأصول							
4	أسواق رأس المال	العائد الكلي للمستثمرين العائد الموزع مؤشر السعر / الربح المتحقق مؤشر القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية المدفوع للملاك (أرباح متحققة) السعر للسهم القيمة الدفترية للسهم							
5	السيولة	مؤشر السيولة العادية مؤشر السيولة السريعة رأس المال العامل موقف النقدية التدفق النقدي من العمليات							

ت	أولا : الأهداف		الأعوام السابقة			العام الحالي 2002		الأهداف المخططة	
			1999	2000	2001	فعلي	مخطط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
6	الرفع المادي	نسبة الإقراض / حق الملكية الاقتراض قصير/طويل الأجل عدد مرات تغطية الفائدة							
7	الدوران	معدل دوران إجمالي الأصول متوسط فترة التحصيل معدل دوران المخزون							
8	مؤشرات مالية أخرى	تكلفة أموال الملك تكلفة الاقتراض المتوسط المرجح لتكلفة الأموال							
ت	ثانياً: مؤشرات الأداء		الأعوام السابقة			العام الحالي 2002		الأهداف المخططة	
			1999	2000	2001	فعلي	مخطط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
1	الموارد البشرية	الرضى الوظيفي أداء الوظيفة معدل الدوران الغياب الدافعية ضمان الوظيفة الإجهاد النفسي ظروف العمل المادية / الصحية الدخل							

ت	ثالثاً: مؤشرات الأداء		الأعوام السابقة			العام الحالي 2002		الأهداف المخططة	
			1999	2000	2001	فعلي	مخطط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
2	التكنولوجيا	معدل الابتكار التكنولوجى كفاءة البحوث والتطوير الموارد المخصصة للبحوث والتطوير معدل لتقييم المسجات الجديدة دور التكنولوجيا في التوزيع							
3	الشراء	مؤشرات خاصة عن التكلفة مؤشرات خاصة حول الخدمة مؤشرات خاصة حول الجودة العلاقة مع الموردين							
4	التصنيع	التكلفة التسليم الجودة المرونة في تغيرات كمية الإنتاج المرونة في تقديم منتجات جديدة							
5	التسويق	استراتيجية المنتج استراتيجية التوزيع استراتيجية السعر استراتيجية الترويج والإعلان							

وبهذا نؤكد بأنه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقة تستطيع الادارة العليا وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق اهداف ورسالة المنظمة. وأن الارتباط الوثيق بين الأهداف والاستراتيجيات لا يعني أن تكون إحداهما مرادفة للأخرى. بل يؤكد الكثير من الكتاب ضرورة الفصل أو التمييز بين الاهداف والاستراتيجيات بالرغم من العلاقات السببية التلازمية. أي يمكننا القول بأن الاستراتيجيات هي ليست الاهداف بل وليدة منها.

ومن الجدير بالذكر، لا يمكن اعتبار الأهداف حقائق ثابتة، بل يمكن اعتبارها مرامي أساسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويمكن تعديلها أو تغييرها إذا ما تغيرت الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة أو تعديل في رسالة المنظمة. وبالتالي يتطلب تغيير بعض الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة وحجم تلك التغيرات. أن اختيار الاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال او على مستوى الوظائف هو الوصول إلى الأهداف والغاية المطلوبة. فعلى سبيل المثال، استراتيجية التوسع قد تكون ليست في قائمة أهداف المنظمة، لكنها تعتبر أحد أنواع الاستراتيجيات التي تقوم بتوسيع المبيعات والإنتاج وزيادة الارباح[22]. وقد يعتبر الانكماش أيضا احدى الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية. وأن كليهما يعتبران طرقا لتحقيق أهداف المنظمة وليست بحد ذاتها. وتستطيع كلا الاستراتيجيتين أن تقود إلى زيادة الاداء، على سبيل المثال النمو في العوائد. وهذا التميز بين الاهداف والاستراتيجيات لا يحضى بموافقة جميع الادارات. وتبقى المشكلة قائمة مع مصطلحات الادارة الاستراتيجية بشكل عام.

ان مهمة عملية الادارة الاستراتيجية ليس الغرض منها تحويل رسالة المنظمة إلى أهداف محددة فقط لكنها تساهم في خلق استراتيجيات لتحقيق تلك الاهداف، سواء كانت على مستوى المنظمة الكلي أم على المستوى الوظيفي وتحديد السياسات والاجراءات المطلوبة للتنفيذ. ويشترك جميع المدراء في عملية وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ومحاولة تهيئة مناخ تنظيمي يضمن عمل المنظمة واداراتها في الاتجاه الصحيح وبما يحقق غاية ورسالة المنظمة.

رابعاً: صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيهما

نعتقد أن رسالة المنظمة وأهدافها تصاغ من قبل المدراء الاستراتيجيون (المدراء التنفيذيون) في المستوى الاعلى للمنظمة (أعضاء مجلس الإدارة). وتمر رسالة واهداف المنظمة بعدة مراحل عند صياغتها، في المرحلة الأولى تكون رسالة وأهداف المنظمة غير محددة على سبيل المثال (تسعى المنظمة إلى البقاء، الربح هو محور تفكير

المنظمة)، والمرحلة الثانية هي مرحلة وجود رسالة وأهداف ذات عمومية (مكتوبة أو غير مكتوبة)، على سبيل المثال (نسعى لنصبح القادة في مجال اعمالنا، نحن نخطط لزيادة أرباحنا)، أما المرحلة الثالثة فتتسم بالتحديد فعلى سبيل المثال بدلاً من القول نحن نخطط لزيادة ارباحنا كما في المرحلة الثانية، نؤكد على زيادة أرباحنا من خلال العائد على حق الملكية بمقدار 5٪ سنوياً. أما المرحلة الاخيرة هي وضع أولويات للرسائل والاهداف المتعددة والمحددة [23]. فعلى سبيل المثال (زيادة ربح العمليات من خلال العائد على حق الملكية بمقدار 5٪، سوف نقوم بفتح أربعة أسواق في مناطق جديدة للشركة).

إن صياغة رسالة وأهداف المنظمة كما ذكرنا لا تنطلق من فراغ، بل تتأثر بعوامل عديدة [24]. وقبل التطرق إلى تلك العوامل، لا بد من القول أن العوامل التي تؤثر في صياغة الرسالة وأهداف المنظمة تختلف من منظمة إلى أخرى، وكذلك تختلف المجالات أو الميادين من منظمة لأخرى، ولكن لابد لأي منظمة أن تحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها.

حدد دركر (Drucker) الميادين التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهدافها هي [25]:

1- موقع المنظمة في السوق.

2- الربحية، تحديد معدلات الربحية للشركة.

3- قدرة المنظمة على الحصول و/أو استخدام الموارد بكفاءة.

4- أهتمام المنظمة بالابتكار أو التجديد في تقدم المنتجات أو الخدمات.

5- تقييم مستوى اداء الافراد والاقسام، ووضع المعايير الموضوعية للتقييم من اجل تطوير طرق اداراتهم لاعمالهم.

6- المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في أشباع حاجات المجتمع.

إن الابعاد التي حددها دراكر قد تنسجم مع المنظمات التي تهدف إلى الربحية، في حين لا تنسجم تلك الأبعاد أو العوامل مع المنظمات غير الهادفة للربح

عند تحديد رسالة وأهداف منظماتهم.

واكد بينس (Bennis)، بأن المنظمة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي تواجه جميع منظمات الأعمال، وهذه المشاكل تعتبر عوامل محددة في صياغة رسالة وأهداف المنظمة. حيث تتضمن ما يأتي[26] :-

1- عند صياغة الرسالة والأهداف يجب القيام بخلق حالة التكامل والتوازن بين تلبية حاجات الافراد، وبين تحقيق أهداف المنظمة.

2- هنالك عوامل تستدعي ضرورة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مديري الإدارات العليا ومساعديهم، وضرورة الفصل بين الملكية والادارة، والأخذ بالتكنولوجيا الحديثة، وتشكيل النقابات والاتحادات.

3- ضرورة القيام بحل التعارض بين حملة الاسهم وجماعة المتعاملين مع المنظمة.

4- يعتبر التكيف حالة مهمة ومطلوبة للاستجابة مع التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

5- يتطلب من المنظمة تحديد رسالتها وأهدافها بدقة ووضوح لجميع الاطراف المتعاملين معها. ولابد من الحصول على موافقتهم حول الرسالة وأهميتها، وبالتالي تتمكن المنظمة من تحقيق كينونتها.

6- ينبغي أن تحتوي رسالة المنظمة على النمو، كي تستطيع أن تحدد بدقة الاستراتيجيات الخاصة لتحقيق هدف النمو في المنظمة، وبدون تحديد هذه الأهداف، فأن الرسالة قد تؤدي إلى تراجع أو انحدار المنظمة وخروجها من ميدان الاعمال.

ويرى ويلسون (Wilson)، أن تحديد وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها ترتبط بعوامل خمسة رئيسية ينبغي أخذها بنظر الأعتبار هي :-

1 . تاريخ المنظمات. حدد كوتلر (Kotler) بأن كل منظمة لها تاريخ لاهدافها واستراتيجياتها، وانجازاتها، ولها رسالة كخصائص لتاريخها السابق[28].

2 . التفضيل. أن قيم المدراء، تعتبر هي القوة التي يمتلكها المالكون في المنظمة،

وتعد من العوامل التي لها تأثير واضح على صياغة رسالة وأهداف المنظمة، وطبيعة القرارات الاستراتيجية المتخذة .

وقد أشار جونسون وشولز (Johnson and Scholes) تستطيع الاستراتيجية أن تعكس مواقف ومعتقدات هؤلاء ذوي التأثير الأقوى في المنظمة، بينما المنظمة تتوسع أو تتركز، فأنها ترسم أنشطة المنظمة، ويمكن القول أن القيم والمواقف تمثل معظم القوى المؤثرة على الاهداف والاستراتيجية [29].

3 . عوامل البيئة الخارجية. تتمثل بعوامل البيئة الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، ...الخ)، وعوامل بيئة الصناعة المتمثلة (بالمنافسين، المجهزين، المستهلكين، المنتجين الجدد...الخ) أن جميع هذه العوامل لها تأثير واضح لتحديد رسالة وأهداف المنظمة.

4 . الثقافة التنظيمية. تاريخ وعمر المنظمة ، القيادة، نمط الادارة، الهيكل التنظيمي، النظم الادارية، تعد من العوامل المحددة والمؤثرة على الاهداف.

5 . الميزة التنافسية. تعتبر من العوامل المهمة لتحديد وتطوير رسالة وأهداف المنظمة، حيث تحدث الميزة عندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات أو خدمات متميزة باسلوب أفضل من منافسيها. وتتمتع المنظمة بميزة تعدد جودتها المنتجات مع انخفاض التكلفة مقارنة بما يقدمه المنافسين. وأهم عناصر المنافسة للمنظمة هو الجودة العالية والاسعار الاقل من المنافسين.

ويؤكد (Wright) بان هناك تأثيرات متعددة على اهداف ورسالة المنظمة، لابد من دراستها من قبل اعضاء مجالس الادارة والادارة العليا في المنظمات بغية زيادة القيمة المالية للشركة وتحقيق الحد الادنى او المتفق عليه لجميع المجاميع المتعاملين مع المنظمة . واشار (Ralph Nader) بأن الشركات الكبيرة ينبغي ان تكون اكثر استجابة لحاجات المستهلكين عند وضعها لاهدافها [31] . وعززت ادبيات التسويق رأي (Nader) من خلال تأكيدها بضرورة المحافظة على الاستراتيجيات المعتمدة على التكيف مع التغيرات لرغبات المستهلكين [32] .

ويمكننا ان نشخص هنا بان المنظمات المعقدة تواجه صعوبة كبيرة لوضع اهداف من اجل تحقيق تعظيم او زيادة فوائد مجموعات حملة الاسهم بمفردهم ، بل لابد من السعي لزيادة قيمة عوائد كل من حملة الاسهم والمجموعات الاخرى المتعاملة مع الشركة لتحقيق الفاعلية.

أن الاختلاف في رغبات اصحاب حملة الاسهم ، قد تؤدي الى الصراع، مما يضطر الادارة القيام بمعالجة التعارض في الحاجات والرغبات المتعارضة[33]. فعلى سبيل المثال، بالرغم من بعض حملة الاسهم الذين لديهم رغبة عالية لزيادة عوائدهم المالية ، لكنهم غير راغبين في الاستثمار في شركات التبغ ، سيما وان شركات التبغ قد تمثل فرص استثمارية جيدة لما تحققه من عوائد مالية عالية . وان بعض المستهلكين لديهم رغبة في دفع اسعار عالية للبضائع و/او المنتجات التي ليس لها ضرر على البيئة . وحددت شركة (Kelloggs)[34] مجموعات حملة الاسهم والمتعاملين مع الشركة والأهداف التي يسعون الى تحقيقها .

جدول (2-2)

أهداف المتعاملون مع المنظمة

ت	المتعاملون مع الشركة	الأهـــداف
1	المستهلكين	يتوقع المستهلكون بان الشركة بحاجة الى تحقيق اهداف تتمثل بتوفير الصحة ، البضاعة الجيدة ، الاسعار المناسبة .
2	الرأي العام	يتوقع جماعة الرأى العام بان الشركة بحاجة لتحقيق اهداف تتمثل بتوفير البضائع والخدمات باقل كلف ، وزيادة فرص العمل للعاملين ، والمساهمين في تحقيق الخير والسعادة للافراد .
3	المجهزون	يرغبون في ان تكون اهداف الشركة، لتشمل الابقاء على الآجال الطويلة للمشتريات التى تبرم مع الشركة وبالاسعار التى تسمح لهم بتحقيق هامش مناسب من الارباح.
4	العاملون	يتوقع المستخدمون أن الشركة بحاجة للاهداف التى تضمن توفير ظروف عمل جيدة، وتعويضات منصفة وعادله ، وفرص للترقيه.
5	الدائنون	يرغب الدائنون بان اهداف الشركة تتضمن الادامة او الابقاء على الم موقف مالي صحي وصحيح وسياسة زمنية ناجحة للدفع للدائنين.
6	الموزعون	يتوقع الموزعون (تجار الجملة والمفرد) بان اهداف الشركة توفر الابقاء على تلك الآجال الطويلة والبيع لهم باسعار تحقق هامشا مقبولا من الارباح.
7	اعضاء مجلس الادارة	يرغب اعضاء مجلس الادارة بان اهداف الشركة تشمل الحفاظ على تحقيق الرضا لحاجات حملة الاسهم، وكما انهم لا يرغبون للتعرض الى دعاوي قانونية.
8	المدراء	يرغبون بان تكون اهداف الشركة تشمل التوسع في حصة السوق مع اتخاذ الانسجام للنمو والتكيف وتعزيز القدرة وتحسين الإنتاجية وتحقيق مركز تنافسي وتقديم منتجات جديده عالمية.

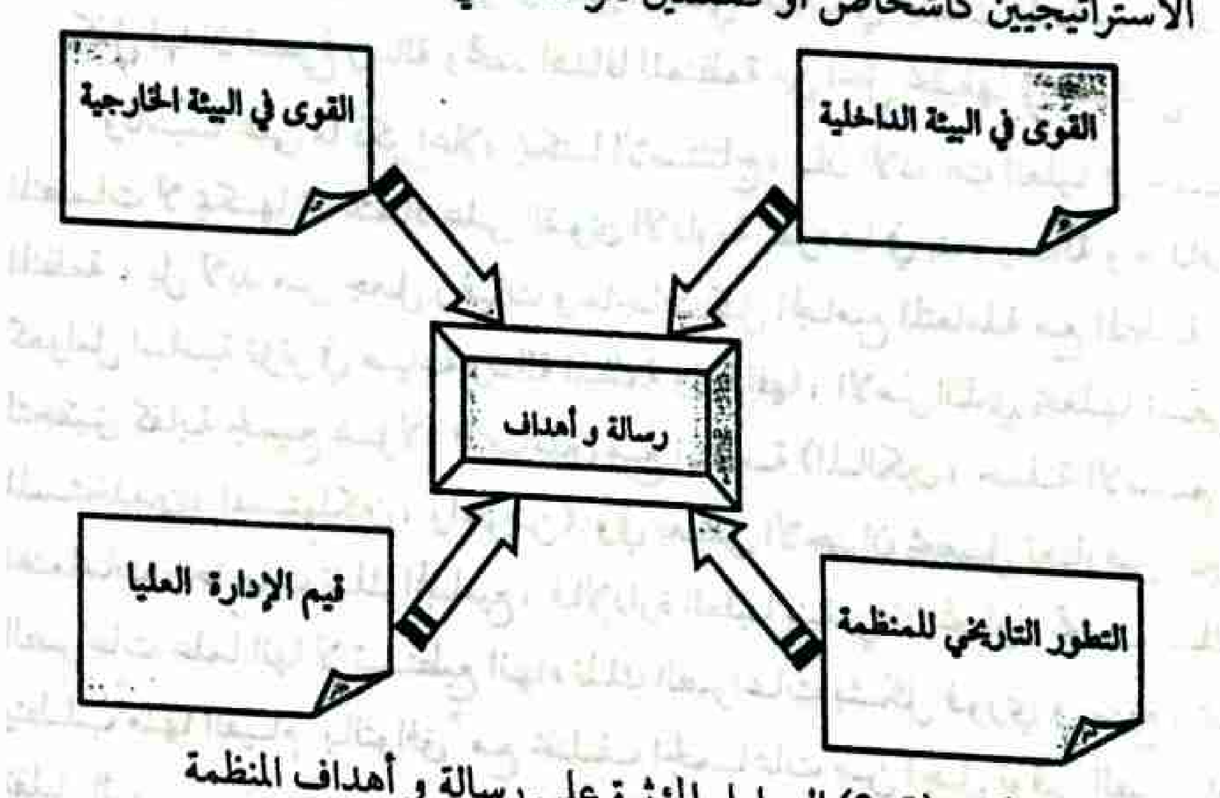
ينبغي على المنظمات وبالتحديد على ادارتها الاستراتيجية ان تحقق الموازنة بين جميع حاجات ورغبات الجماعات المتعاملة مع المنظمة عند وضع رسالتها واهدافها الاستراتيجية والتشغيلية .

وقد حدد جوش وكلويك (Juach & Glueck)[35] أربعة عوامل أساسية تمثل

قيود على صياغة رسالة واهداف المنظمة تتمثل في:

1- قوى البيئة الخارجية : لا بد للمنظمة من تحليل البيئة الخارجية، وتحديد قوى تلك البيئة المتمثلة بجماعات حملة الاسهم والجماعات الأخرى المتعاملين مع المنظمة، من اجل اخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الرسالة والاهداف.

2- قوى البيئة الداخلية: الذي يؤثر على صياغة الرسالة والاهداف هو علاقة موارد الشركة مع قوى العلاقة الداخلية، حيث أن الأرباح الأكثر للشركات الكبيرة تتأتى من خلال امتلاكها اكثر الموارد المستجيبة للقوى في البيئة الداخلية من الشركات الصغيرة. اضافة الى ذلك ، ان العلاقة للسياسة الداخلية تؤثر على الرسالة والاهداف، وتتأثر الرسالة والأهداف أيضا من خلال قوة العلاقة بين الاستراتيجيين كأشخاص أو كممثلين للوحدات في المنظمة.



شكل (2-2) العوامل المؤثرة على رسالة و أهداف المنظمة

Source: Juach., L.J., and W.F.G lueck, ***Business Policy and Strategic Management***, 5th .ed, Mc Graw – Hill International Edition, 1988, pp.71

3. قيم الإدارة العليا: ان كل منظمة لديها مجموعة من القيم سواء تم أدراك تلك الحقيقة ام لا، كما ان اهم انظمة القيم توجد لدى الجماعة الادارية وبخاصة

الادارة العليا، لان الأشخاص الذين يضطلعون بالادوار القيادية ينبغي ان يكون لهم نظام قيم فعال، وان هذه القيم تشكل سلوكا فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء، والمهم وغير المهم، وعلى كل حال فان القيم تبقى غاية حتى يتم العمل بمقتضاها. وأنها تشكل الأساس للمنظمات. وبما ان الادارة العليا تمتلك موقعا فريدا في أي منظمة، حيث تحتل القمة، وبالتالي فأنها تؤثر على صياغة رسالة المنظمة وأهدافها، وتحديد مستقبل المنظمة.

4. تاريخ المنظمة: يعد تاريخ المنظمة أحد العوامل المؤثرة في صياغة رسالة واهداف المنظمة هو ادراك الادارة لضرورة تطوير ماضي الشركة. ان المنظمات لن تكتفي بالاحتفاظ بحلقات اتصالها بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمها الفعالة وتطويرها بما يتناسب والتغيرات الكبيرة والسريعة التي تحدث في مجتمعنا المعاصر، وبما يكفل لها ان تصوغ رسالة وتحدد اهدافا للمنظمة من اجل تحقيقها في المستقبل.

وتأسيسا على ما ذكر اعلاه يمكننا الاستنتاج، بان الادارات العليا في جميع المنظمات لا يمكنها الاعتماد على القوى الادارية بمفردها في بناء رسالة واهداف المنظمة، بل لابد من جعل رغبات وحاجات كل المجاميع المتعاملة مع المنظمة، كعوامل اساسية تؤثر في صياغة رسالة المنظمة واهدافها، الامر الذي يجعلها تسعى لتحقيق كفاية لجميع هؤلاء المتعاملين مع المنظمة (المالكين، حملة الاسهم، المستخدمين، المستهلكين، واخرين). وفي بعض الاحيان يحصل تعارض بين اهتمامات وحاجات تلك المجاميع، فالإدارة العليا ينبغي ان تحاول تجنب تلك الصراعات علماً انها لا تستطيع انهاء تلك الصراعات بشكل فوري وسريع، مما يتطلب منها القيام "بالتوافق" مع مختلف الجماعات من اجل توقي الضرر او تقليل اثره.

ويعتبر بناء الرسالة والاهداف هي مرحلة البدء لعملية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، وتصبح مرحلة مفيدة اذا ما صاغ استراتيجي المنظمة رسالة و اهداف قابلة للتحقق، او لها قدرة تعكس القيم الادارية والحقائق على موقف المنظمة، وهذه العوامل تلعب دورا في الاختيار الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية.

وختاما، أن الأهداف الفعالة للمنظمة، هي تلك التي تساهم في تحقيق رغبات وحاجات جميع الاطراف المتعاملة مع المنظمة، وبالنظر لاختلاف تلك الجهات والمواقف من منظمة لأخرى، فلا توجد وصفة جاهزة من الاهداف الفعالة تصلح لجميع المنظمات، لذلك ينبغي على المنظمة تحديد الاهداف بما ينسجم ورسالة وفلسفة المنظمة من جهة وحاجات الجماعات المتعاملة معها، وقدره الاهداف على التحقق من جهة اخرى.

أسئلة الفصل الثاني

1- عرف المصطلحات الآتية :

أ . رسالة المنظمة .

ب. غايات المنظمة.

ج. اهداف المنظمة.

2. ما هي طبيعة العلاقة بين مفهومي الرسالة والأهداف ؟

3. ما هي طبيعة العلاقة بن عمليتي وضع الاهداف ووضع الاستراتيجية؟

4. ما هي اهم خصائص الرسالة الناجحة

5. ما اهمية الاهداف الاستراتيجية في المنظمة وما هي انواع تلك الاهداف ؟

6. ما اهم العوامل التي تؤثر على صياغة رسالة واهداف المنظمة؟

7. صمم نموذج رسالة لاحدى الشركات الصناعية؟

8. ما هي الفوائد التي تجنيها المنظمة عند وضع اهدافها الاستراتيجية؟

9. (يتأثر السلوك الاداري في المنظمة بالاهداف والاستراتيجيات الموضوعة لها) ناقش ذلك؟

10. ما المقصود"بالأهداف الفعالة" ، وكيف نصل لبلوغها؟ وضح ذلك مدعماً أجابتك بالأمثلة العملية؟

الفصل الثالث

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

أولاً - التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية.

ثانياً- التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة(بيئة قوى التنافس).

1 - طبيعة بيئة الصناعة.

2- العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة.

3- تحليل قوى التنافس في الصناعة.

4 - تحليل القوة الدافعة للصناعة.

5- تحليل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة.





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

نتوقع منك عزيزي القارئ بعد الاطلاع على محتويات هذا الفصل ومناقشة معطياته أن تكون قادراً على: -

1- تعريف البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما وكذلك آثرهما في منظمة الأعمال.

2- التحليل الإستراتيجي لأهم عوامل البيئة الخارجية الكلية المؤثرة في منظمات الأعمال.

3- التحليل الإستراتيجي لأهم عناصر بيئة الصناعة، إضافة إلى معرفتك لنموذج بورتر (Porter) المتعلق بالعناصر الخمسة لقوى بيئة التنافس، وكذلك نموذج أستن (Austin) بهذا الشأن.

4- تعريف القوة الدافعة، وتوضيح أهم المجالات التي تتضمنها في خلق الفرص والتهديدات في هيكل الصناعة.

5- تحديد أهم عوامل النجاح الرئيسة في الصناعة.

مفهوم التحليل الإستراتيجي

قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة ، لأهمية تأثيره على أهدافها وانشطتها. فهو مجموعة ادوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات ، وتشخيص السمات او الميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية ، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.

تقوم الإدارة الإستراتيجية بتصنيف عملية التحليل البيئي الى ثلاث مستويات ، وكما موضح في الشكل (1.3) حيث يتضمن المستوى الاول عوامل البيئة الخارجية الكلية ، والتي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها وتتمثل هذه العوامل بعوامل البيئة الاقتصادية ، عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية ، عوامل البيئة التكنولوجية ، العوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية. وينطوي المستوى الثاني على بيئة الصناعة والتي تقع على حدود المنظمة وتشمل المستهلكين ، المجهزين ، المنافسين . . . الخ اما المستوى الثالث فهو مجموعة العوامل الداخلية المتضمنة فلسفة المنظمة ، ونمط الإدارة العليا وقيم وثقافة واتجاهات الافراد والجماعات في المنظمة وتحديد اوجه نقاط القوة والضعف للمنظمة من اجل تعزيز نقاط القوة وتوقي المخاطر التي تواجهها.

ومن الجدير بالذكر ، القول ان معظم المنظمات تواجه صعوبة في وضع حدود فاصلة بين عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة وعوامل البيئة الداخلية ، بسبب قوة العلاقة والتداخل بين تلك العوامل ، حيث ان العوامل الخارجية الكلية كثيراً ماتخترق عوامل بيئة الصناعة والبيئة الداخلية لتؤثر على المنظمة. وبالرغم من تسمية عوامل البيئة الخارجية الكلية بالعوامل غير المباشرة ، الا

انها تكون في كثير من الاحيان لها تأثير مباشر على خلق الفرص والتهديدات في منظمات الأعمال.

وسنركز في هذا الفصل على التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية وتحليل بيئة الصناعة. ونتناول في الفصل القادم تحليل عوامل البيئة الداخلية.

يتفق معظم الكتاب والباحثين حول ضرورة قيام منظمات الأعمال، وخصوصاً تلك الناجحة منها، بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، ودراسة العوامل المؤثرة فيها والحصول على المعلومات من اجل تحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها سعياً لتحقيق أهدافها.[1]

وتتضمن عملية التحليل الإستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية ما يأتي:

1) تحديد القوى ذات الأهمية الاكبر في البيئة والتي يمكن ان تعكس الفرص والتهديدات امام المنظمة.

2) التخطيط والتنبؤ بالابعاد والتغييرات التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلاً.

3) تصنيف تلك النتائج للتنبؤات المستقبلية من اجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار.

وبناءً على ماسبق، يتطلب من المدراء الإستراتيجيين:

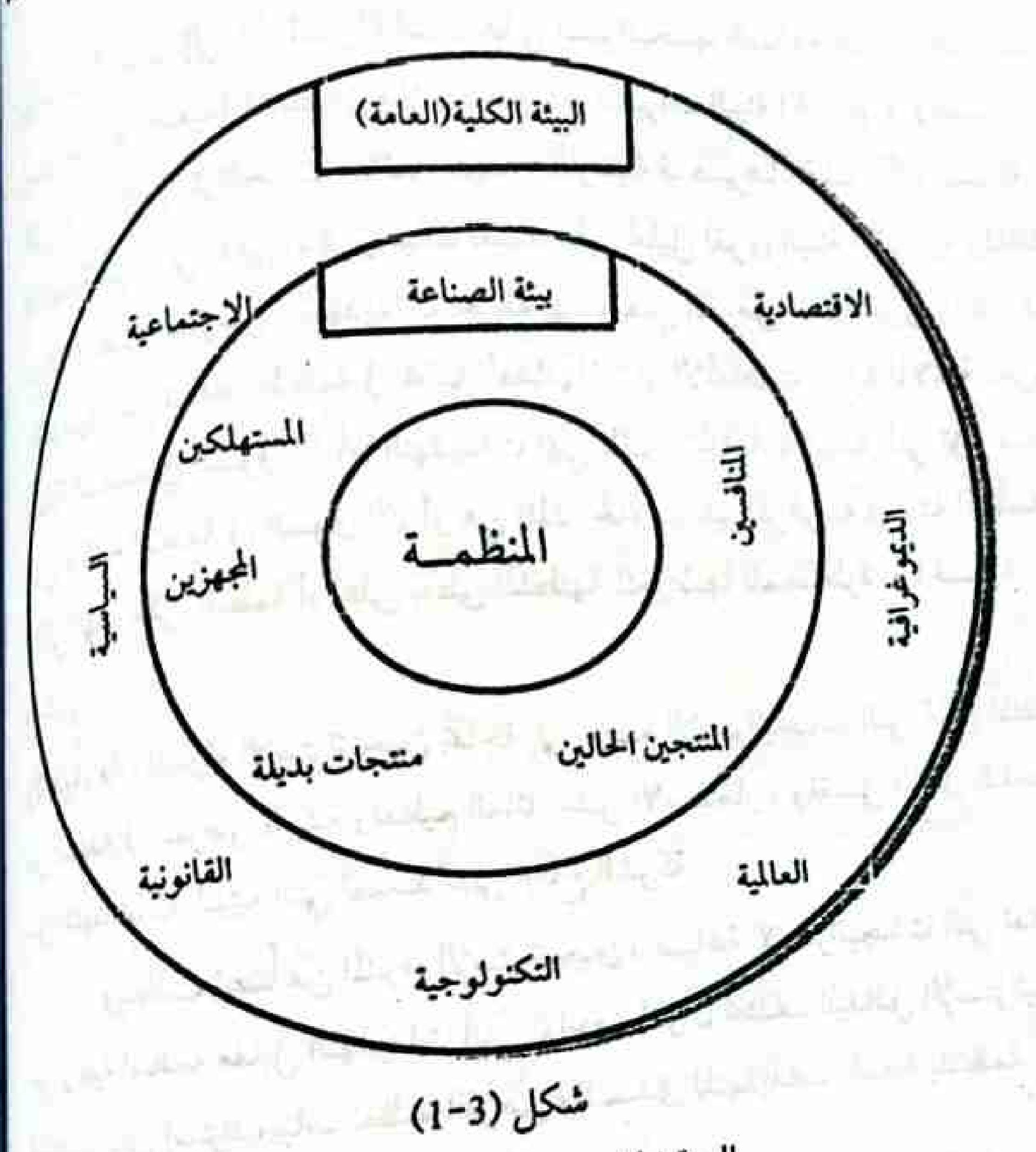
أولاً. ادراك البيئة الخارجية، وفهم القوى المؤثرة في تلك البيئة، لتمكينهم من تحديد اتجاهات تلك القوى، وما تعكسه من فرص وتهديدات، لتبني إستراتيجيات ناجحة تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. اما المدراء الذين لن يتمكنوا من فهم تلك القوى واتجاهاتها المؤثرة في التنافس في البيئة الخارجية، فقد يقدمون على اختيار إستراتيجيات فقيرة قد لا تنسجم مع طبيعة البيئة ومتطلباتها، وبالتالي سوف تؤثر على المنظمة بشكل سلبي، وقد تعرض المنظمة إلى الخسائر او الفشل.

وقد اكدت شركة الفولاذ الاميريكية، التي كانت تستحوذ على اكثر من (50٪) من حصة السوق الامريكية لصناعة الفولاذ في الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين، انخفضت حصتها من السوق بنسبة (17٪) خلال التسعينات،

ويعزى السبب إلى ان الشركة ابقت على إستراتيجيتها السابقة تقريباً، مما جعل إستراتيجيتها ضعيفة لا تتطابق ولا تنسجم مع متغيرات البيئة الخارجية. والشركات التي لا تمتلك إستراتيجيات ملائمة للبيئة الخارجية فمصيرها الفشل [2] والشركات الناجحة هي التي تتبنى إستراتيجيات تعتمد على تحليل لقوى البيئة الخارجية وتمتلك ادراك وتصور للفرص والتهديدات المحيطة بها. وتعني الفرص تلك القوى والظروف الخارجية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها [3]" او الاتجاهات البيئية الملائمة لتعزيز مكانة المنظمة في السوق [4]". أما التهديدات فهي تلك الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلباً على مكانة المنظمة في السوق [5]"، أو هي تلك الحالات غير المرغوبة في بيئة المنظمة، والتي تؤثر على المنظمة أو على بعض انشطتها لتعرضها للمخاطرة او الخسارة او الفشل.

وثانياً: فأن المدراء الإستراتيجيين بحاجة إلى وضع الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص البيئية وتعظيم العائد على الاستثمار، وتقليل الآثار الناجمة عن التهديدات البيئية التي تضغط على ارباح الشركة.

ويتطلب ايضاً من المدراء الإستراتيجيين، صياغة الإستراتيجيات التي تدافع عن ربحية المنظمة مقابل التهديدات التي تواجهها. وان مختلف البدائل الإستراتيجية تستطيع تبني إستراتيجيات تعظيم الفرص والتصدي للتهديدات المحيطة بالمنظمة.



شكل (3-1)

البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة

ستتناول أدناه تحليل عوامل البيئة الكلية (Macro) التي تؤثر بشكل عام على المنظمة، ومن ثم نناقش تحليل بيئة الصناعة (Micro)، ومكونـات التنـافس بين مختلف الشركات في الصناعة.

أولاً- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية

Comprehensive External Environment Strategic Analysis

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات او عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية،

الديموغرافية والعالمية)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات او عوامل الإنتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً ان إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل او القوى البيئية الكلية او التأثير فيها، وانما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها. ولاتمام هذا الغرض، يجب على المدراء الإستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها والتي هي صنفت بموجب الفقرات الآتية:

1- عوامل البيئة الاقتصادية Economical Environment Factors Rate

تعتبر العوامل الاقتصادية احدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، و الكمركية، .....الخ. وسنوجز فيما يلي توضيحاً لأهم العوامل الاقتصادية وهي:

أ) معدل النمو الاقتصادي The Economic Growth Rate

يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، فان زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في انفاق المستهلكين، وبالتالي فانها تسهم بشكل ايجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة، بحيث ان هذه المنظمات تجد لديها الفرصة للتوسع في انشطتها وأعمالها. أما معدلات النمو المنخفضة فانها تقود إلى التدهور او الكساد الاقتصادي وتؤدي إلى التقليل في الانفاق الاستهلاكي، وبالتالي يقلل من شراء العديد من السلع الاساسية للفرد والاسرة، وتنخفض رغبة المنظمات في التوسع او الشراء، ويترتب على ذلك انخفاض الربحية. فالإدارة الإستراتيجية لابد لها من رسم إستراتيجياتها وخططها المستقبلية وفقاً لتوقعاتها لمعدلات الدخل القومي والناتج القومي الاجمالي. وان المدراء الإستراتيجيين بحاجة لإدارة صورة المستقبل الاقتصادي.

ب) الميزان التجاري Balance of Trade

يعتبر أحد المكونات المهمة لميزان المدفوعات[6]، ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة. وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر إستراتيجيات تنتهجها كتقييد عملية الاستيراد لبعض السلع من الخارج او منع استيراد انواع محددة من السلع بغرض حماية وتشجيع الصناعة المحلية وتعزيز الميزان التجاري، فهذه الإستراتيجيات والسياسات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على منظمات الأعمال.

ج) معدلات الفائدة Interest Rates

ان معدلات الفوائد قصيرة او طويلة الامد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات او الخدمات [7]، كما تؤثر معدلات الفوائد أيضاً في القرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمنظمة [8]، حيث أنها تمثل كلف التمويل المقترض.

د) معدلات التضخم Inflation Rates

تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار في الاقتصاد، كالنمو البطيء في الإنتاج، والنمو البطيء في الاقتصاد، معدلات فوائد عالية. واذا ما استمر التضخم بالزيادة، فان التخطيط الإستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح محفوفاً بالمخاطر. ومن نتائج التضخم الرئيسة هو ان العمل للمستقبل يكون اقل تنبؤاً. كما يولد التضخم العالي قيود على بعض منظمات الأعمال، وبنفس الوقت قد يوفر فرصاً لمنظمات أخرى، كما هو الحال في شركات النفط، حيث تحقق بعض تلك (الشركات) منافع خلال فترات التضخم عندما تكون أسعار النفط آخذة بالارتفاع مقارنةً بكلف الاستخراج.

وكل من العوامل سالفة الذكر قد تساعد او تقلل من مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها ولنجاح إستراتيجياتها من عدمها. وان التغير في أي من العوامل قد يمثل فرصة لمنظمة ما، بينما يمثل تهديداً لمنظمة أخرى.

2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية

The Social & Cultural Environment Factors

تتضمن العوامل الاجتماعية، التقاليد، والقيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي. هذه العوامل والتغيير الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الأعمال. فيمكن تعريف التقاليد بأنها الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة او في قطر معين. ومثالنا في ذلك، احتفالات عيد الميلاد (Christmas) في عدد من اقطار غرب نصف الكرة الارضية، تخلق فرص مالية كبيرة للكثير من الشركات، وخصوصاً تلك التي تنتج مستلزمات الاحتفالات باعياد الميلاد [9]. وتشير القيم إلى المفاهيم او المعتقدات بخصوص ما هو حسن او ما هو سيئ وما هو مهم او غير مهم [10]. أما اتجاهات المجتمع فتمثل فرص متنوعة وتهديدات او قيود بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث نجد ان الاتجاهات الاجتماعية الجديدة خلال عقدي السبعينات والثمانينات في ترسيخ الوعي الصحي. وقد أثرت تلك الاتجاهات الجديدة بشكل كبير جداً على المنظمات، فقد استفادت تلك الشركات التي شخصت مبكراً تلك الفرص، من خلال جنيها ارباحاً طائلة [11].

والعوامل الثقافية المتمثلة بالثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، والقيم الحضارية تشكل فرصاً وتهديداً لمنظمة الأعمال.

تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة بدرجة كبيرة في أنماط السلوك الإنساني للمدراء وغيرهم من الافراد والجماعات التي تتعامل معها المنظمة. وان التغير في العوامل الثقافية والاجتماعية تأثير واضح على تحديد أهداف منظمات الأعمال وإستراتيجياتها.

وأن ازدياد التركيز على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة جعل، على سبيل المثال، شركة كوكاكولا (Coca Cola) تعتمد على توفير الجانب الصحي أولاً في منتجاتها المختلفة، وخصوصاً عندما بدأت بإنتاج زجاجات المياه المعدنية، حيث ازدادت نسبة مبيعاتها إلى (15٪) لكل سنتين

خلال منتصف الثمانينات، وبذلك تمكنت من تعظيم رأسمالها مستفيدة من هذه الفرص. وحالياً تتجه شركات كبرى في بلدان عديدة إلى الاستمرار والتوسع لمثل هذه الصناعات. وبنفس الوقت فأن الوعي الصحي ايضاً يمثل تهديداً لعدد من الصناعات، كصناعة التبغ. حيث شهدت الكثير من شركات التبغ تدهوراً كنتيجة مباشرة لادراك المستهلك بمدى الضرر الذي يلحقه التبغ على الصحة. وانحدرت ايضاً مبيعات صناعة السكر بسبب ان المستهلكين قرروا تحويل استخدامهم من السكر الطبيعي إلى السكر الاصطناعي.

3- عوامل البيئة التكنولوجية The Technological Environment Factors

ان التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثيراً واضحاً على المنظمة. لذلك اصبح من الضروري على الادارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الاسواق، تدعو الإدارة العليا اما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة. او الابقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي إلى خروجها من السوق.

إن معظم المنظمات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج او الخدمة، بل ان المنتج او الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من ارباح المنظمة.

ويزود التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع

المتغيرات التكنولوجية، وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها او فرض تهديدات بيئية جديدة[12].

4- العوامل الديموغرافية Demographic Environment Factors

تستطيع العوامل الديموغرافية بشكل دراماتيكي ان تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة. وتشتمل هذه التغيرات، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات او الخدمات المقدمة من المنظمة، وبالمقابل فإن تناقص حجم السكان يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة. كما أن تحركات السكان من الريف إلى المدن، وتغير مستويات الدخل، التركيبة العمرية للسكان، تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

5- عوامل البيئة السياسية والقانونية

The Political and Legal Environment Factors

ان لعوامل البيئة السياسية والقانونية كذلك تأثيراً جوهرياً في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة ومن بين الاتجاهات المهمة، في السنوات الاخيرة، هي موجة عدم الانتظام، الذي برز بعد إلغاء بعض القيود القانونية. وعدم الانتظام هذا جعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة. وان ارتفاع شدة المنافسة قد خلقت تهديدات عديدة كالتي واجهتها شركات الطيران الامريكية وخصوصاً في العقد الأخير من القرن العشرين. وفي المقابل واجهت بعض الشركات قيود قانونية جدية، حددت الخيارات الإستراتيجية المهمة لها، كقوانين الاحتكار، التي تمنع الشركات من محاولاتها في تحقيق السيطرة على الاسواق من خلال عمليات الاقتناء أو الاستحواذ.

وتؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل جديدة أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. فقد تقوم الحكومة بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرضها تعريفات

كمركية على البضائع المستوردة، بل قد تحدد الدول التي تسمح الاستيراد منها وتلك التي قد تمنع الاستيراد منها. والتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات او قد يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها.

ويدخل في نطاق البيئة السياسية والقانونية كافة الجماعات والمنظمات والافراد التي تمتلك قوة التأثير في قرارات المنظمة، وتسعى المنظمة إلى الحصول على تأييدها من قبل المستهلكين، المنافسين، الموردين، جماعات المستهلكين، النقابات، ...الخ، بالرغم من كونهم جزءاً من النظام الاقتصادي الجزئي الا انهم يعتبرون ايضاً جزءاً من النظام السياسي [13].

والسنوات الأخيرة من القرن الماضي، وبفعل نمو شركات متعددة الجنسية والشركات العالمية، وترسيخ مفاهيم العولمة، شهدت انحساراً في الدور الذي تلعبه الحكومة للتأثير في منظمات الأعمال من خلال التخفيف من القيود التي تفرضها عليها، وحالياً هناك اتجاه بتقليص من القوانين التي تعد بمثابة قيود على عمل المنظمات. وبالرغم من تدني دور العوامل السياسية والقانونية، الا ان اثرها يبقى واضحاً على عمل منظمات الأعمال.

6- عوامل البيئة الدولية والعالمية

Globale and International Environment Factors

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً بارزاً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في اتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً. وتنطوي تحت العوامل الدولية، الائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الازمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة.

وقد شهدت السنوات الاخيرة من القرن الماضي تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، والتطورات والتحالفات الدولية، جعلت اغلب المنظمات تستنفر جهودها ومواردها

ومراجعة أهدافها لوضع إستراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية. وسنوجز فيما يلي اهم الابعاد والتطورات الدولية المؤثرة في الفرص والتهديدات لمنظمات الأعمال.

أ) تكنولوجيا المعلومات والعمليات

The Information and Operations Technology

تعد التطورات في تكنولوجيا المعلومات والعمليات احدى نتائج الثورة التكنولوجية الحاصلة في نهاية القرن العشرين ، فضلاً عن تأثير تلك التطورات على الفرص والتهديدات التي تواجهها منظمة الأعمال. على سبيل المثال ، التطورات السريعة في وسائل الاتصالات الالكترونية لنقل الصوت والبيانات عبر البريد الالكتروني ، اجهزة الفاكسميل ، وشبكات الاتصال الدولي (الميكروويف)[14] ، واجهزة الهواتف المحمولة الدولية والعالمية ، وظهور الانترنيت الذي يمثل شبكة المعلومات العالمية. هذه التطورات في تكنولوجيا المعلومات والعمليات اتاحت الفرص لبعض منظمات الأعمال في الظهور والنمو والتوسع في أعمالها ، في حين شكلت تهديداً لمنظمات أخرى اضطرتها ليس إلى التراجع والانحسار فقط بل إلى الانهيار والخروج من اسواق العمل.

ب) التكتلات الإقليمية والدولية

بدأت منذ فترة الستينات من القرن العشرين ظهور تكتلات اقتصادية اقليمية ، كالسوق الاوربية المشتركة في بداية الستينات ، وتكتل مجموعة جنوب شرق آسيا (ASEAN) في عام 1967 ، واستمر التوسع في ظهور تلك التكتلات الاقليمية والدولية ، ففي عام (1989) انشأ تجمع التعاون الاسيوي الباسيفيكي ليشمل اكبر ثلاثة دول اقتصادية قوية في العالم (امريكا ، اليابان ، والصين) ، اضافة إلى الدول التي تسمى بنمور جنوب شرق آسيا ، التي تهدف لتحرير التجارة بين اعضاء التجمع. وتكوين السوق الامريكية الشمالية والتي تسمى (N.A.F.T.A) والتي ضمت (أمريكا ، المكسيك ، وكندا). وشهد عام 1994 قيام نظام التجارة العالمي الجديد والذي يعرف بالاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات G.A.T.T) ، حيث

تسهم بتحرير تدريجي زمني للتجارة العالمية للسلع والخدمات والملكية الفردية. وفي عام (1995) شكلت عدد من دول امريكا الجنوبية (اللاتينية) تجمعاً يعرف بالسوق المشتركة لدول امريكا اللاتينية (ميركوسور). وتم انشاء السوق المشتركة لدول جنوب وشرق افريقيا في عام (1993)، حيث ضم هذا السوق اكثر من (20) دولة افريقية.

اضافة إلى هذه التكتلات، هناك تحالفات عملاقة بين الشركات هدفها السيطرة على اسواق دولية كبيرة، وإستراتيجيات التحالف آخذة بالازدياد والتوسع جنباً إلى جنب مع تطور نمو الشركات المتعددة الجنسية، لتفرض قوتها في الاسواق المحلية والدولية[15]. ان جميع تلك التحالفات والتكتلات خلقت اوضاعاً جديدة وافرزت فرصاً مهمة لنجاح منظمات الأعمال، وهددت مصير منظمات أعمال أخرى.

ج) التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances

اعتبرت الاتحادات الدولية والتحالفات السياسية احدى العوامل الدولية المهمة والمؤثرة على منظمات الأعمال، فقد اشتمل الاتحاد الاوربي عند نشوءه على مجاميع التجارة الحرة، والذي توسع واصبح سوقاً موحدة، وخصوصاً بعد ازالة العوائق التجارية في عام (1992)، بين أعضاء دول الاتحاد الاوربي[16]. واستطاع الاتحاد ان يساهم في نمو سريع لمعظم الاقتصاديات الغنية في الدول الصناعية المتقدمة، وتعد هذه المساهمة فرصة مهمة لمنظمات الأعمال لدول الاتحاد الاوربي، في حين اعتبرت الشركات الامريكية هذا التطور والميزة للاتحاد الأوربي تهديداً رئيساً لمعظم منظمات الأعمال الامريكية. واستطاعت كبرى شركات الأعمال في الاتحاد الاوربي والسوق الاوربية المشتركة، ان تستخدم تلك القوة للشركات المحلية لتقفز بمسافات كبيرة من اسواقها المحلية إلى الأسواق العالمية وغزو أسواق أمريكا، كما حصل في السبعينات من قبل الشركات اليابانية.

لقد شخصت الشركات الامريكية الواقع الجديد، واكدت بأنها بحاجة إلى تنسيق جهودها ازاء تلك التطورات في الشركات الاوربية، وتحويل مسارات التهديد إلى فرص ينبغي استغلالها، ويجب عدم تجاهلها كما حصل سابقاً مع الشركات

اليابانية، مما حدا بكثير من الشركات الامريكية إلى الاندماج مع الشركات الاوربية او اقامة تحالفات إستراتيجية معها[17]، وفضلت الدخول معها في مشاريع مشتركة ضمن الشركات متعددة الجنسية.

والتطورات السياسية التي حصلت في دول اوربا الشرقية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، والانظمة الشيوعية الأخرى، ومن ثم التحول السريع لكثير من دول أوربا الشرقية نحو اقتصاديات السوق الحر، وانضمام بعض من تلك الدول (كالتشيك، بولندا، وهنكاريا) إلى الاتحاد الأوربي والسوق الأوربية المشتركة، وسعي الدول الأخرى للانضمام أيضاً، أدت إلى خلق وظهور ونمو فرص امام بعض منظمات الأعمال في تلك الدول، وبالمقابل فإنها شكلت تهديداً لمنظمات أعمال أخرى، سواءً منها التي تعمل داخل الاتحاد الاوربي او خارجه.

ومما تجدر الإشارة اليه، انه ينبغي على منظمات الأعمال تحليل موقف المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، عبر تحليلها للعوامل البيئية سالفة الذكر من اجل تحديد الإستراتيجيات القادرة على اقتناص الفرص واستغلالها وتوقي التهديدات اما من خلال القضاء عليها او تقليل مخاطرها.

ويظهر الجدول (3-1) العوامل الرئيسية.

جدول (3-1)

العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتهديدات للمنظمة

ت	العوامل الرئيسة	العوامل الفرعية
1	العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية، الانفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، هيكل السوق، الدخل، النظم المصرفية والسياسة النقدية، السياسة المالية والسياسة الضريبية، المنافسة، ومعدلات التضخم.
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد، العادات، القيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، التغيير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمدراء، المسؤولية الاجتماعية، النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل، الثقافة، التعليم، الخبرة، والقيم الاخلاقية والحضارية.

ت	العوامل الرئيسة	العوامل الفرعية
3	العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية ، التغيير التكنولوجي ، تكنولوجيا المعلومات ، تكنولوجيا العمليات ، التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات او الخدمات ، ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى ، الابتكار السريع لمنتجات وخدمات جديدة.
4	العوامل الديموغرافية	حجم السكان في البلد ، العمر ، المرحلة في دورة حياة العائلة ، مستوى التعليم ، الجنس ، النمو والانخفاض في السكان ، التركيب السكاني في التخصيص والموارد ، والمهارات ، التغيير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة ، هيكل الطبقات الاجتماعية.
5	العوامل السياسية والقانونية	السياسة الدفاعية للدولة ، الوطنية ، القومية ، التنظيم السياسي للدولة ، الاستقرار السياسي ، القوانين والنظام التشريعي ، الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي ، واتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي الخاص.
6	العوامل الدولية والعالمية	المنافسة المحلية ، المنافسة الدولية ، انماط التجارة الدولية ، دور تكنولوجيا المعلومات ، الائتلافات بين الدول ، التكتلات الاقتصادية ، شركات متعددة الجنسية ، التحالفات الإستراتيجية ، العولمة وآثارها على منظمات الأعمال.

ثانياً- التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية)

Industry Environment Strategic Analysis (Competition Forces)

بالرغم من التأثير الواضح لقوى البيئة الخارجية الكلية على المنظمات في الاطار العام ، وكما تم شرحه في الفقرة السابقة ، الا ان مجموعة القوى الاكثر في الصناعة لها تأثيراً مباشراً على جميع انشطة التخطيط الإستراتيجي في المنظمة وفي الصناعة[18]. علماً ان وضع حدود فاصلة بين قوى البيئة الخارجية الكلية وبين قوى

الصناعة وقوى التنافس ليس بالامر السهل، بسبب التداخل والتفاعل القائم والدائم بينهما. ولكن يمكننا القول بان تأثيرات العوامل الخارجية الكلية على المنظمات تتصف بالعمومية، وتكاد تكون بدرجات متساوية إلى حد ما، فعلى سبيل المثال القوانين العامة التي تصدرها الحكومات، تشمل دائماً جميع الصناعات والمنظمات دون استثناء اية صناعة معينة او أي قطاع او أي ممارسة نشاط معين. فالتأثير في مثل تلك الحالات يكون بدرجات متساوية على المنظمات. في حين يكون تأثير عوامل وقوى بيئة الصناعة وقوى التنافس غير متساوية على المنظمات، فقد تتأثر بعض المنظمات بتلك القوى بشكل كبير، والبعض الاخر من المنظمات يكون التأثير عليها محدوداً.

سوف نتناول هنا، التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات على مستوى بيئة الصناعة من خلال شرح تحليل طبيعة بيئة الصناعة، والخصائص الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة، ومداخل قوى التنافس وشدتها، والقوى الدافعة في البيئة، والعوامل الاساسية لنجاح الصناعة.

1- طبيعة بيئة الصناعة Nature of Industry

يمكن تعريف الصناعة بأنها "مجموعة شركات تقدم منتجات او خدمات للمستهلكين او المستفيدين في اسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى".(19)

ان المهمة التي تواجه المدراء الإستراتيجيين هو تحليل طبيعة الصناعة من اجل التعرف والتشخيص على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها. وان تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لاستخدام الاساليب الكمية من اجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. وان بيئة الصناعة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة اكثر من كونها بيئة ساكنة (استاتيكية)، وخصوصاً في العقد الاخير من القرن العشرين وما فرزته التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والدولية. فالمنظمات

الحديثة هي موجودة في بيئة ذات طبيعة سريعة التغير (ديناميكية)، ومعقدة، مما يستلزم من المنظمات التوجه في سبيل اتباع اساليب في التعامل مع البيئة وهذا التفكير يمثل حالة تقدم نحو الأمام بالنسبة للمنظمات، فعلى سبيل المثال، ربما يكون التنافس محدود، والاسواق تتصف بالاستقرار لمدة زمنية معينة، اما اذا حدث تغيير في البيئة فيمكن للمنظمة اتباع اساليب تتلاءم وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين وكالآتي:

أ) البيئة الساكنة (الستاتيكية)/ البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد، وان عملية التنبؤ تعتمد اساساً على تحليل للأعمال الماضية والحالية، والمسح البيئي يتوصل الى وضع احتمالية هي الثبات والاستمرار بالإستراتيجية الحالية للتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث ان طبيعة الاسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

ب) البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة: تتسم البيئة الديناميكية بالتغيير المستمر والتعقيد وان الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة (صورة الموقف) لما يحتمل ان يكون عليه المستقبل، واتفق الإستراتيجيين على وضع "بدائل للمستقبل" وبما ان البيئة معقدة وديناميكية فينبغي أن تتضمن البدائل المستقبلية للإستراتيجيين وتوقعات الزبائن، المنافسين، والمستهلكين، وكذلك وضع صورة كلية لما يحتمل ان يحصل في بيئة التنافس، من اجل تمكينهم من القيام بالتحليل الإستراتيجي لكل سيناريو ومقارنته مع متطلبات البيئة ومع السيناريوهات الأخرى، وربطه مع التنبؤات المستقبلية، وضرورة مراقبة البيئة لمساعدة المدراء الإستراتيجيين لمعرفة التطورات الحاصلة في البيئة من جهة، والتأكد من احتمالية نجاح السيناريو المخطط. وقد تفرز عملية التخطيط للمستقبل في البيئة الديناميكية والمعقدة مشكلة، تتعلق بتعرض بعض المدراء للخطورة في فشل السيناريو المخطط، وقد تواجه المنظمات بعض الصعوبات في

الحسم باتخاذ قرار أي من السيناريوهات هو الصحيح.

والتخطيط للسيناريو في بيئة ديناميكية ومعقدة، يعد نموذج كمي مهم جداً، ويجب ان يتضمن التخطيط تفاصيل لثلاث مواقف على الاقل هي [20]:

أولاً: سيناريو لأسوء حالة (باعتبار البيئة هي بيئة عدم تأكد، وبيئة غير مضمونة ابداً، وهنا باعتبار البيئة تمثل تهديداً للمنظمة).

ثانياً: سيناريو افضل حالة (باعتبار البيئة مستقرة ومضمونة وهي ملائمة جداً، أي أن البيئة تمثل فرصة للمنظمة تستطيع استغلالها).

ثالثاً: سيناريو الأكثر احتمالية (باعتبار البيئة تتسم بالتأكد في بعض خصائصها، وبعدم التأكد في خصائص أخرى).

والتحليل الإستراتيجي ينبغي ان يتصدى للكيفية التي تستجيب المنظمات لكل سيناريو او موقف وصياغة ذلك في فترات ضمن خطط موقفية. ويجب على المنظمات والمدراء الإستراتيجيين القيام بالمسح البيئي بشكل منتظم، وان تراقب جميع الاشارات، وان تضع الإستراتيجيات الملائمة والقادرة على التنفيذ في اوقات جيدة.

2- العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة

The Economical and Technical of Industry Environment

تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وطرق تمويل الصناعة، والخامات المستخدمة، والتدخل الحكومي فيها، والسياسات التسويقية المستخدمة في الصناعة، وينبغي على المدراء الإستراتيجيين دراسة وتحليل العوامل التي تعبر عن الملامح الاقتصادية للصناعات والتي يمكن تحديدها إلى حدٍ ما(21) بالاتي:

أ . حجم السوق

ب. مدى التسابق في التنافس سواء كان (محلي، اقليمي، دولي، عالمي).

ج. معدل نمو السوق واين موقع الصناعة في دورة النمو (التطوير المبكر، النمو

السريع والاستقرار، النضج المبكر، النضج المتأخر والاشباع، الركود، الانحدار والتلاشي).

د. عدد المتنافسين في الصناعة واحجام ارتباطهم بها: هل الصناعة مقسمة إلى عدد كبير من الشركات الصغيرة او مركزة ومسيطر عليها من قبل عدد قليل من الشركات الكبيرة.

هـ. عدد المشترين واحجامهم النسبية.

و. الانتشار للتكامل العمودي والافقي في الصناعة.

ز. سهولة دخول وخروج الشركات من السوق.

ح. سرعة التغيير التكنولوجي سواء عن طريق ابتكار في عمليات الإنتاج او تقديم منتجات جديدة.

ط. قدرة الشركات تحقيق اقتصاديات الحجم في الشراء.

ي. مدى استخدام الشركات معدلات عالية من امكانياتها لتحقيق كفاءة الإنتاج بأقل الكلف.

ك. تحديد فيما اذا كانت منتجات او خدمات الشركات المتنافسة متميزة بدرجة عالية أو متميزة بشكل ضعيف او ملائمة تماماً.

ل. تحديد قدرة الصناعة على امتلاكها تعليم عالي ومنحنيات خبرة قادرة على تخفيض معدل كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات.

م. الاحتياجات الرأسمالية.

ن. إمكانية تحديد أرباح الصناعة اذا كانت أعلى او أدنى من المتوسط.

ويمكننا توضيح الأهمية الإستراتيجية للأنشطة والخصائص الاقتصادية والفنية المؤشرة في بيئة الصناعة في الجدول الآتي:

ت	العوامل	الأهمية الإستراتيجية
9.	الاحتياجات الرأسمالية	المستلزمات الرأسمالية الكبيرة تؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية حرجة، والوقت يصبح مهم، وتزداد حواجز الدخول والخروج من السوق.
10.	التكامل العمودي	ترفع الاحتياجات الرأسمالية، وتؤدي إلى خلق الاختلافات في التنافس، واختلاف الكلف بين الشركات المتكاملة جزئياً وكلياً وبين الشركات غير المتكاملة جزئياً وكلياً.
11.	اقتصاديات الحجم	ازدياد حجم وحصة السوق المطلوبة لتحقيق الكلفة التنافسية.
12.	ابتكار منتجات سريعة	قصر دورة حياة المنتج، تزيد الخطر بسبب اتاحة الفرصة لتقدم شركات على أخرى.

Source: Thompson, R.A., A.J. Strickland, Strategic Management: Concept Cases, 9th,. ed., Richard D. Irwin Book Team, New York, 1996, pp.64

3- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

Competition Forces Analysis In Industry Environment

أن تحليل قوى التنافس او محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية. وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة المشترين والمجهزين. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة، من خلال تحديد المتنافسين الاقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المتنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الاسواق التي يعملون فيها. وعند التعرض لتحليل القوى التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على مدخل بورتر (Porter)، الاستاذ في مدرسة هارفرد لإدارة

الأعمال، حيث اقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس او ما يسمى ايضاً بمحددات الربحية في الصناعة.

يؤكد بورتر بأن المنظمات ينبغي ان تركز اهتمامها وانشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة الموضحة في الشكل رقم (3-2)، ويستلزم من المنظمة عند القيام بمسح الصناعة، بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمسة ودرجة تأثير كل منها على نجاح المنظمة، وهذه القوى الخمسة هي: (المنافسة بين الشركات القائمة، التهديد بدخول منافسين جدد، التهديد بالمنتجات البديلة، قوة التفاوض عند المشترين، قوة التفاوض عند المجهزين).

ويشير بورتر إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، تؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع اسعارها وتحقيق ارباح عالية. أي ان التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المنظمة.(22)

ان معرفة تلك المصادر الرئيسة لقوى التنافس تساهم في خلق ارضية عمل للبرامج الإستراتيجية في المنظمة، وتسلط الضوء على نقاط القوة الحرجة ونقاط الضعف في الشركة، وتنعش موقع الشركة في صناعتها.

ويتضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يأتي:

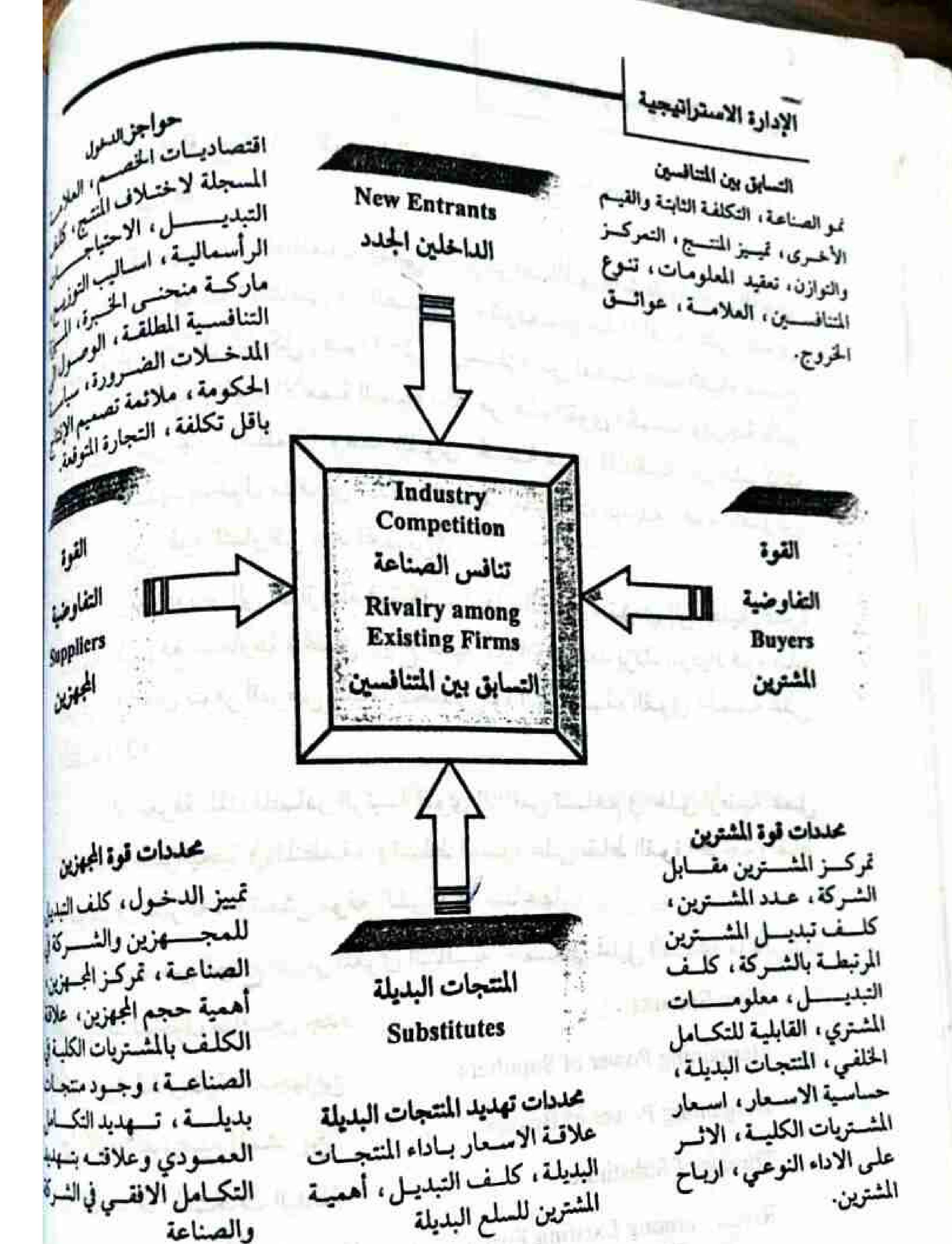
أ) التهديد لدخول منافسين جدد New Entrants

ب) القوة التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers

ج) القوة التفاوضية للمشترين Bargaining Power of Buyers

د) التهديد من المنتجات البديلة Threats of Substitute

هـ) شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين Rivalry among Existing Firms



شكل (3-2) أنموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة

Source: Adaptive From; Porter, M.E., "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, vol.57, No.2, (March-April), 1979, pp.37-45

أ. التهديد من دخول منافسين جدد New Entrants

يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالباً ما يمتلكون موارد بديلة. وان دخول منافس جديد او اكثر يمثل تهديداً بارزاً للشركات القائمة حالياً. وبالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الاسعار وبدوره يؤثر على الأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة امام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين ازاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. فاذا كانت العوائق عالية فأن المنافسين الجدد يتوقعون بان المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، اما اذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسون الجدد من الدخول في الصناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة حصتهم في السوق، وتحقيق الأرباح لشركاتهم. وحدد بورتر (Porter) ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:[23]

1- اقتصاديات الحجم
2- تمييز المنتج
3- الاحتياجات الرأسمالية
4- تكلفة التبديل العالية
5- سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع
6- سياسة الحكومة

ب. القوة التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers

تعتمد قوة تفاوض المجهزين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة. فأن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد امراً بالغ الأهمية بالنسبة للمجهزين. ويستطيع المجهزون ان يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية:

1- قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات.
2- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون.
3- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد.
4- تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة.
5- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.
6- عند الوثوق بأن المجهزين يشكلون تهديداً لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

ج- القوة التفاوضية للمشترين Bargaining Power of Buyers

تعتبر القوة التفاوضية للمشترين عاملاً هاماً ايضاً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة، وعلى امكانية دخول منظمات جديدة للسوق. ويعتبر المشتري (الزبون) في موقف قوي في الحالات الآتية:

1- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشترين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جداً حيث ان الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق.
2- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.
3- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكوناً رئيسياً من المنتج وتمثل جزءاً هاماً من تكاليفها.
4- عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج او الخدمة.
5- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشترين.
6- عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشترين بالتكامل الخلفي.

د- تهديد المنتجات البديلة Threats of Substitutes

ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الإستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية او كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة اذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة او افضل، وبكلف اقل، وباسعار اقل من الاسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.

هـ- شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين Rivalry among Existing Firms

تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزاً اساساً في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة. وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية او مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق. ان استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات مثل الاسعار التنافسية، وتقديم المنتجات او الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية افضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المتنافسة تحقيق ارباح عالية جداً. ويرى بورتر ان شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل اهمها هي:[24]

1- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.

2- معدل نمو الصناعة: فاذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فأن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها.

3- التكاليف الثابتة.

4- التميز للمنتجات او الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتميز فانها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وافضل من المنظمات التي لا تمتلك تميز في منتجاتها.

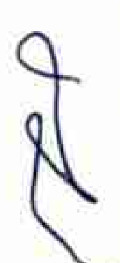
5- الطاقة، تفضل كثير من المنظمات ان تستخدم اقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

6- عوائق الخروج تكون عالية.

7- تنـوع المنافسـين، وهـذا التنـوع في الإسـتراتيجيين، والتنـوع أو الاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول ان نموذج بورتـر الموضـح في الشـكل (3-2) يتيح للمدراء دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

وبالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في البلدان الصناعيـة المتقدمـة، فـأن (Austin) اضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلـدان النامية، وبما يكفل للمنظمـات في البلـدان من تحليـل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئـة التنافسية لهيكل الصناعة:



البعد الأول: سياسة الحكومة لما لها من تأثيرات مباشرة او غير مباشرة على هيكل الصناعة.

البعد الثـاني: يتمثـل بعوامـل البيئـة الخارجيـة الكليـة (الاقتصاديـة، السياسية، الاجتماعيـة، الديموغرافيـة، والتكنولوجيـة) الـتي تؤثـر مع القـوى الخمسة التنافسية في هيكل الصناعة.[25]

4- تحليل القوة الدافعة للصناعة Driving Force Analysis to The Industry

القـوة الدافعـة هـي تلـك القـوة الـتي تلعـب دوراً بـارزاً في تغيـير ظـروف الصناعة، والتي تولد تحفيزاً او ضغوطاً للمنظمة بسبب تأثيراتها الكبيرة في هيكل الصناعة وبيئة التنافس[26]. وان اكثر القوى المهيمنة في الصناعة سميت بالقوة الدافعة لامتلاكها تأثير اكبر على انواع التغييرات الـتي تـأخذ مكانتها في هيكـل الصناعة والبيئة التنافسية.

وتعتـبر القـوة الدافعـة مفتـاح الإدارة الإسـتراتيجية لاختيـارات السـوق والمنتجات الرئيسـة الـتي ينبغي من المنظمـة ان تتخـذ القـرار بصـدده. وعرفت القوة

الدافعة بأنها "المحدد الأساسي لمجال منتجات واسواق المستقبل".[27]

ويؤكد تريجو وزيمرمان ان القوة الدافعة والمنتج ومجال السوق المقترح يعد الاساس لتحديد الاختيارات الأخرى في المنظور الإستراتيجي، وبمجرد ان تحدد المنظمة القوة الدافعة لها، تستطيع ان تحرك اتجاهاتها وانشطتها بما يجعلها قادرة على تحديد الاطر الإستراتيجية، وتساعد المدراء من تقييم القرارات المتعلقة بالإنتاج والسوق.

وقد حدد تريجو وزيمرمان تسع مجالات إستراتيجية تمثل القوة الدافعة التي يمكن ان تؤثر كل منها تأثيراً واضحاً على طبيعة واتجاه اية منظمة، وهي كالاتي:[28]

أ) **المنتجات المقدمة كقوة دافعة:** تعتبر المنتجات المقدمة في المنظمة هي قوتها الدافعة، حيث تستمد المنظمة قوة دفعها من منتجاتها المقدمة، والتي تجعل الاهتمام بمحاولات الزيادة في الكميات المنتجة عبر التوسع في اسواقها الجغرافية الحالية وفي قطاعات معينة من السوق او بين مجموعات الزبائن الذين تخدمهم.

ب) **احتياجات السوق كقوة دافعة:** لابد لاية منظمة ان تعتبر احتياجات السوق قوة دافعة، لكي تقوم بتوفير عدد من المنتجات لاشباع حاجات السوق الحالية والمستقبلية واشباع رغبات مجموعات الزبائن التي تتعامل معهم.

ج) **التكنولوجيا كقوة دافعة:** تعد التكنولوجية احدى القوى الدافعة التي تؤثر على المنظمة وهيكل الصناعة باعتبارها محدد رئيسي لطبيعة ومجال المنتجات التي تقدمها المنظمة للاسواق التي تعمل فيها.

د) **الامكانية الإنتاجية:** ان المنظمة التي تعتبر الامكانية الإنتاجية قوة دافعة، تقوم بتقديم المنتجات المتميزة من خلال استخدامها الامكانيات الإنتاجية المتمثلة بالعمليات ونظم ومعدات خاصة.

هـ) **أسلوب البيع كقوة دافعة:** يجعل المنظمة تستخدم الطرق التي تحدد المنتجات المطلوب تقديمها، وتعيين الاسواق التي ينبغي تقديم المنتجات اليها.

و) **أسلوب التوزيع كقوة دافعة:** هو الطريقة التي تصل بها المنتجات إلى الزبون بما في ذلك التخزين في الحقل او على الطريق.

ز) **الموارد الطبيعية:** المنظمة التي تعتبر الموارد الطبيعية كقوة دافعة، تقوم بتطوير منتجاتها واسواقها عن طريق استخدام مواردها الطبيعية او المحافظة عليها بشكل فعال وكفوء.

ح) **النمو كقوة دافعة:** ان المنظمة التي تعد النمو كقوة دافعة، لابد لها ان تحدد مديات النمو في المستقبل والذي يختلف كثيراً عن مستوى الاداء الحالي.

ط) **الربح كقوة دافعة:** ان جميع المنظمات تعتبر الربح كقوة دافعة لانه يمثل احد الأهداف الإستراتيجية لها، وكذلك يمثل احد المعايير الرئيسة لتقييم كفاءة اداء المنظمة.

وقد حدد بورتر ثلاث عشر قوة دافعة، التي تمتلك قوة احداث تغييرات هامة في هيكل الصناعة، وهي:[29]

1- التغييرات في معدل نمو الصناعة في الامد الطويل.

2- التغييرات في نوعية مشتري المنتج وكيفية استخداماته.

3- الابتكارات في مجال الإنتاج.

4- التغير في مجال التكنولوجيا.

5- الابتكارات في مجال التسويق.

6- دخول او خروج شركات رئيسة.

7- نشر المعرفة الفنية.

8- تزايد ظاهرة العولمة في الصناعة.

9- التغيرات في التكلفة والكفاءة.

10- ظهور زبائن يفضلون منتجات متميزة بدلاً من منتجات شائعة.

11- التأثيرات التشريعية والتغييرات في سياسة الحكومة.

12- تغيير المواقف والاهتمامات الاجتماعية وانماط الحياة.

13- تخفيض حالة عدم التأكد ومخاطر الأعمال.

ويمكننا القول، بأنه لا توجد منظمة الا وأنها تمتلك واحداً او اكثر من تلك القوى الدافعة، غير ان عدم ادراك الإدارة العليا لمفهوم القوة الدافعة، او الاختلاف فيما بينها حول مصادر ومجالات القوة الدافعة، يولد اخفاقاً في تحديد الاختيارات او البدائل الإستراتيجية في المستقبل، وعليه لابد للإدارة الإستراتيجية ان تدرك أهمية القوة الدافعة وتقوم بتحديد مصادر تلك القوة ومجالات استخدامها، لتتمكن من تحديد اختياراتها الإستراتيجية الملائمة في المستقبل.

5- تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة وقوى التنافس

Key Success Factors (KSFS)

تعد عملية تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة وقوى التنافس ضرورية لأنها تمثل أحد الأسس لبناء الإستراتيجية لمنظمة الأعمال سواء على مستوى المنظمة ككل او على مستوى وحدة النشاط.وان عوامل النجاح الرئيسة قد تختلف من صناعة إلى أخرى، وحتى من وقت لآخر في نفس الصناعة كقوة دافعة وتتغير ظروف التنافس في الصناعة[30]. فعلى سبيل المثال، ان العوامل الرئيسة لصناعة الملابس، تعتمد على التصميم الجذاب، والموديل الحديث، وتركيب اللون (لخلق جاذبية عالية عند المشتري)، جودة في الصناعة، وبتكلفة اقل من اجل تحقيق هامش معين من الأرباح. في حين ان العوامل الرئيسة للنجاح في صناعات أخرى كصناعة المشروبات الغازية او صناعة الحديد، او صناعات أخرى تختلف عن التي ذكرناها في صناعة الملابس او المنسوجات.

وان المدراء الإستراتيجيين بحاجة إلى معرفة بيئة الصناعة وقوى التنافس اضافة إلى معرفتهم بعوامل النجاح الرئيسة للصناعة من اجل تحديد ما هو اكثر أهمية للتنافس، لتحقيق ميزة تنافسية مع المنافسين الآخرين في الصناعه. فأن الشركات التي تدرك فهم العوامل الرئيسة للنجاح تستطيع كسب ميزة تنافسية بديلة من خلال بناء إستراتيجياتها على عوامل النجاح الرئيسة وتكريس جهودها وطاقتها لتصبح متميزة بشكل افضل من المنافسين الآخرين. فلا بد للمدراء ان يمتلكوا مقاومة ضد الاغراءات التي تتضمنها عوامل قليلة الأهمية بمفردها من بين

عوامل النجاح الرئيسة، ويوضح الجدول (3-3) اغلب عوامل النجاح الرئيسة لعموم منظمات الأعمال[31]. والغرض من تعريف عوامل النجاح الرئيسة هي مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار حول ماهي العوامل الأكثر أهمية للنجاح والتنافس في الصناعة، وما هي العوامل الاقل أهمية، ليتسنى للمنظمة بناء الإستراتيجية التي تحقق النجاح وميزة تنافسية في الصناعة على الامد الطويل.

جدول (3-3)

عوامل النجاح الرئيسة للصناعة

ت	عوامل النجاح الرئيسة Key Success Factors (KSFs)
1.	عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتكنولوجية : أ) خبرات البحث العلمي. ب) الامكانات المرتبطة بابتكار العملية. ج) الامكانات المرتبطة بابتكار المنتج. د) خبرات في مجالات تكنولوجية معينة.
2.	عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتصنيع : أ) الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة. ب) نوعية المنتجات. ج) الاستفادة الكبيرة للاصول الثابتة. د) اقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة. هـ) امكانية الحصول على موارد كافية من العمالة الماهرة. و) إنتاجية العمل العالية. ز) تصميم الإنتاج والهندسة بتكلفة اقل. ح) مرونة في التصنيع وتنظيم نماذج واحجام تتلاءم واهتمام طلبات الزبائن.
3.	عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتوزيع : أ) بناء شبكة قوية من الموزعين والمتعاملين مع الشركة. ب) اكتساب مساحات واسعة على رفوف عرض تجار التجزئة. ج) امتلاك الشركة منافذ لتصريف السلع. د) تكاليف منخفضة في التوزيع. هـ) سرعة التوزيع.

ت	عوامل النجاح الرئيسة Key Success Factors (KSFs)
.4	**عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتسويق:** أ) تدريب عالي وقوة مبيعات فعالة. ب) توفر تقييم فني وخدمي. ج) انجاز دقيق لطلبات المشترين. د) التوسع في خط المنتج واختيار المنتج. هـ) مهارات عالية للسلعة او البضاعة. و) استخدام انماط جذابة في التعبئة والتغليف. ز) ضمان الزبائن وتأمين سلامة الإنتاج.
.5	**عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالمهارات:** أ)مهارة مثالية. ب) معرفة عالية بالرقابة النوعية. ج) خبرة عالية في مجال التصميم. د) خبرات في مجال تكنولوجية خاصة. هـ) قدرة عالية في الانجاز وذكاء حاذق. و) قدرة في الحصول على منتجات جديدة ومتطورة اعتماداً على البحث والتطوير.
.6	**عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالقدرة التنظيمية:** أ) نظم معلومات مثالية. ب) مقدرة على الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة. ج) خبرة واسعة ومعرفة ادارية عالية.
.7	**عوامل النجاح الرئيسة الأخرى:** أ) انطباع ذهني عالي وسمعة جيدة مع المشترين. ب) تكلفة كلية منخفضة. ج) مواقع قريبة. د) توفر مستخدمين على درجة عالية من اللياقة والكياسة. هـ) امكانية الحصول على الاحتياجات المالية. و) حماية براءة الاختراع.

Source: Thompson, R.A., & A.J. Strickland, Strategic Management: Concept and Cases, 9th. ed. Richard Irwin Book Team, New York, 1996, p.83

أسئلة الفصل الثالث

1- (تهدف الإدارة الإستراتيجية من وراء قيامها بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، إلى تشخيص تلك البيئة بغية تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية). ناقش تلك العبارة في ضوء دراستك لمادة الإدارة الإستراتيجية؟

2- ما المقصود بـ: أ) البيئة الخارجية الكلية. ب) البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة).

3- حدد أهم عوامل البيئة الخارجية الكلية والتي تؤثر على منظمات الأعمال في تحديد أهدافها الإستراتيجية؟

4- حدد بورتر خمسة قوى لهيكل الصناعة وبيئة التنافس، وضح نموذج بورتر؟

5- ما المقصود بالقوة الدافعة، وما هي أهم المجالات التي تتضمنها والتي تساهم في خلق الفرص والتهديدات في هيكل الصناعة؟

6- حدد أهم عوامل النجاح الرئيسة للصناعة.

7- ما هي الأبعاد التي أضافها آسن(Austin) لنموذج بورتر(Porrter)؟ وماهي أسباب أضافتها؟ وضح ذلك؟

الفصل الرابع

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

أولاً: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية.

ثانياً: تحليل سلسلة القيمة المطلقة.

ثالثاً: تقيم نقاط القوة والضعف في المنظمة.

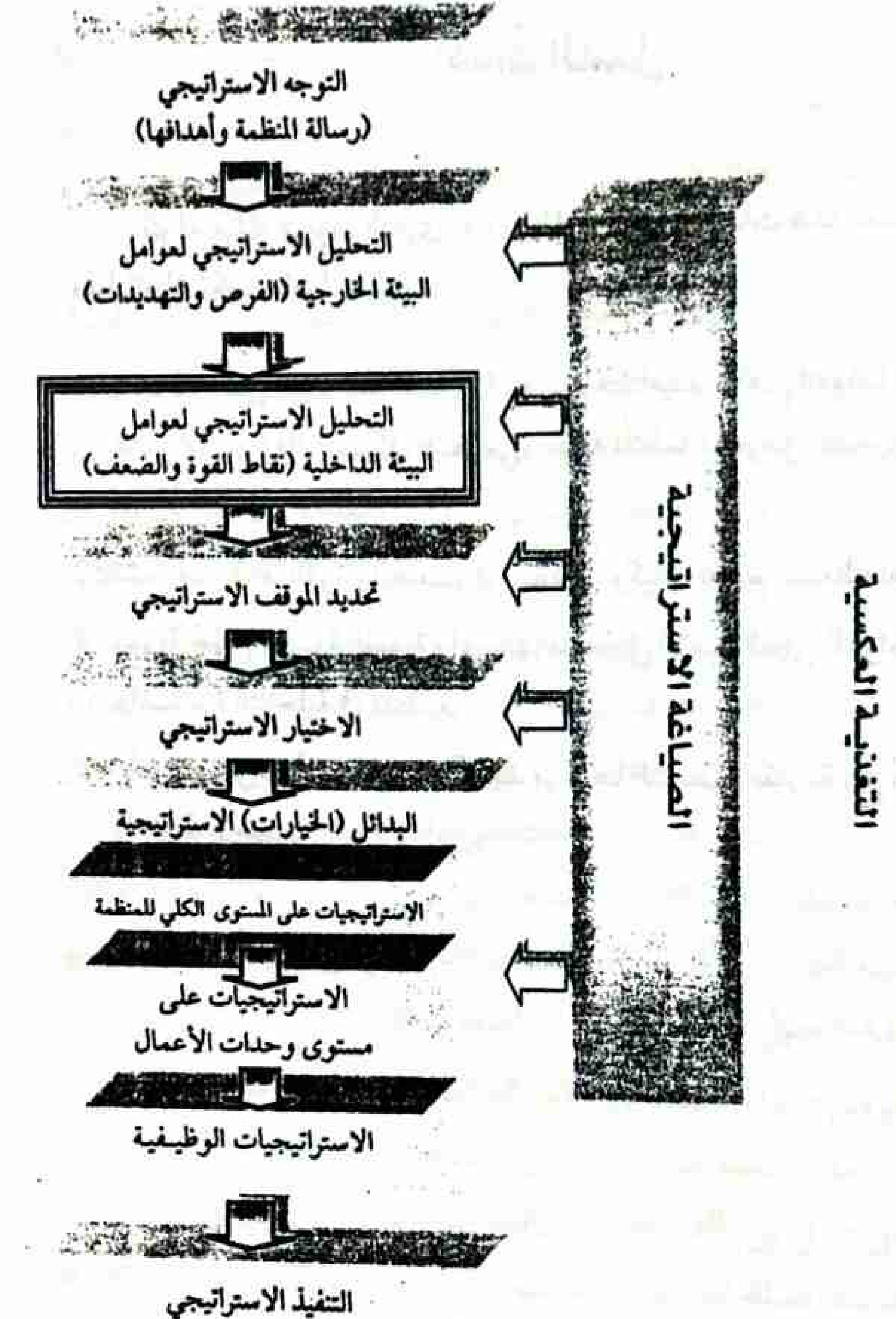
1- عقد الاجتماعات الدورية.

2- أسلوب المراجعة الدورية.

3- أسلوب تحليل النسب.

4- أسلوب تقييم المركز التنافسي للمنظمة.





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

نتوقع منك عزيزي القارئ بعد الاطلاع على محتويات هذا الفصل ومناقشة معطياته أن تكون قادراً على:

1- التعرف على البيئة الداخلية في المنظمة ومضامينها واهم العوامل المؤثرة فيها كالعوامل المرتبطة بالهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، عوامل التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، والمالية.

2- تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكيفية تقويم تلك النقاط.

3- معرفة تحليل سلسلة القيمة وأهميتها للتحليل الإستراتيجي للعوامل الأساسية والمساعدة الداخلية في المنظمة.

4- تحليل وتقويم أداء المنظمة وتحديد مركزها التنافسي مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة الأخرى.

تطرقنا في الفصل السابق من خلال التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية للمنظمة، على المستويين الاول والثاني للتحليل الإستراتيجي حيث تضمن الاول عوامل البيئة الخارجية الكلية، وتضمن الثاني عوامل بيئة الصناعة وقوى التنافس.

وفي هذا الفصل سنتناول المستوى الثالث للتحليل الإستراتيجي والذي يشمل تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة.

تحتل عملية البيئة الداخلية أهمية قصوى للمنظمة لاختيار الإستراتيجية الملائمة لها، ولما تحققه عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية. في تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواءً أكانت مادية أم بشرية، ومن خلال تحديد القوة والضعف في المنظمة، وتقويم قدراتها مع قدرات المنظمات المنافسة لها، ويساعد تحليل البيئة الداخلية على معرفة موقع المنظمة في السوق والصناعة قياساً بمواقع المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة، ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة. وبالتالي تسهم عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في الترابط الفعلي مع تحليل عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة (التهديدات والفرص)، وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة بمختلف مستوياتها.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى تحليل العوامل الداخلية للمنظمة، من خلال تحليل موارد وثقافة المنظمة التي تعد عوامل إستراتيجية يمكننا تشخيص نقاط القوة والضعف لكل عامل من تلك العوامل، وتحليل سلسلة القيمة لبورتر (Porter) من اجل تحديد القيمة المضافة للعوامل الأساسية والمساعدة للمنظمة. ومن ثم التطرق إلى المعايير الرئيسة لتقويم نواحي القوة ونواحي الضعف للعوامل الإستراتيجية الداخلية في المنظمة.

اولاً: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

Strategic Analysis to Enternal Environment Factors:

تقوم المنظمة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً. ومن الجدير بالذكر، بان جوانب القوة والضعف نسبية حيث تختلف هذه النواحي من منظمة إلى منظمة أخرى، ومن وقت إلى اخر، وهذا ينطبق أيضاً على العوامل الداخلية حيث ان لكل عامل من عوامل القوة والضعف يختلف عن العوامل الأخرى، وعليه فلا يمكن ان تكون المنظمة ذات قوة نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية او الإدارية، مما يرغمها على تحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من العوامل الداخلية لتجنب المخاطر والتهديدات ولاستغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة [i]. واختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية [i]. والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية إضافة إلى اتجاهات الصناعة والمنافسين [ii]. وأكد اخرون على موارد المنظمة والمنافسة وتاريخ الصناعة [iii]. وسنتناول عوامل البيئة الداخلية، متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة باعتبارهما عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المنظمة، إضافة إلى العوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، والمالية، والبحوث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في ابراز نواحي القوة والضعف في المنظمة:

1- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، بمعنى ان التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ويعد عملاً جوهرياً وضرورياً

من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة [١٧]. وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة وعادة يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة من أهمها [٧]:

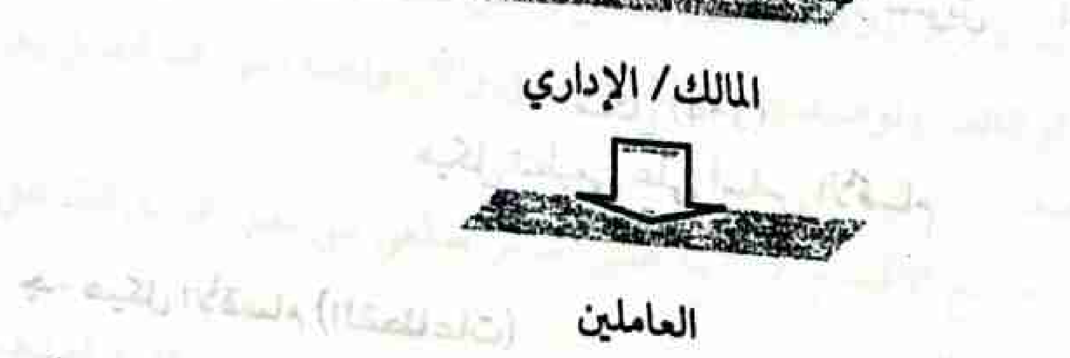
أ- هيكل تنظيمي تنفيذي وظيفي (بسيط)

وهو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر، فغالباً ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى، وهذا النوع شائع الاستخدام وذلك لتبعية الإدارة والأقسام لسلطة واحدة متمثلة بالرئيس المباشر (المدير العام). ويبين الشكل (4-1) هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي

وهو ذلك الهيكل المكون من اكثر من مستوى تنظيمي وتتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، والبحوث والتطوير، ... الخ، وينسجم هذا الهيكل مع المنظمات متوسطة أو كبيرة الحجم. والشكل (4-2) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.





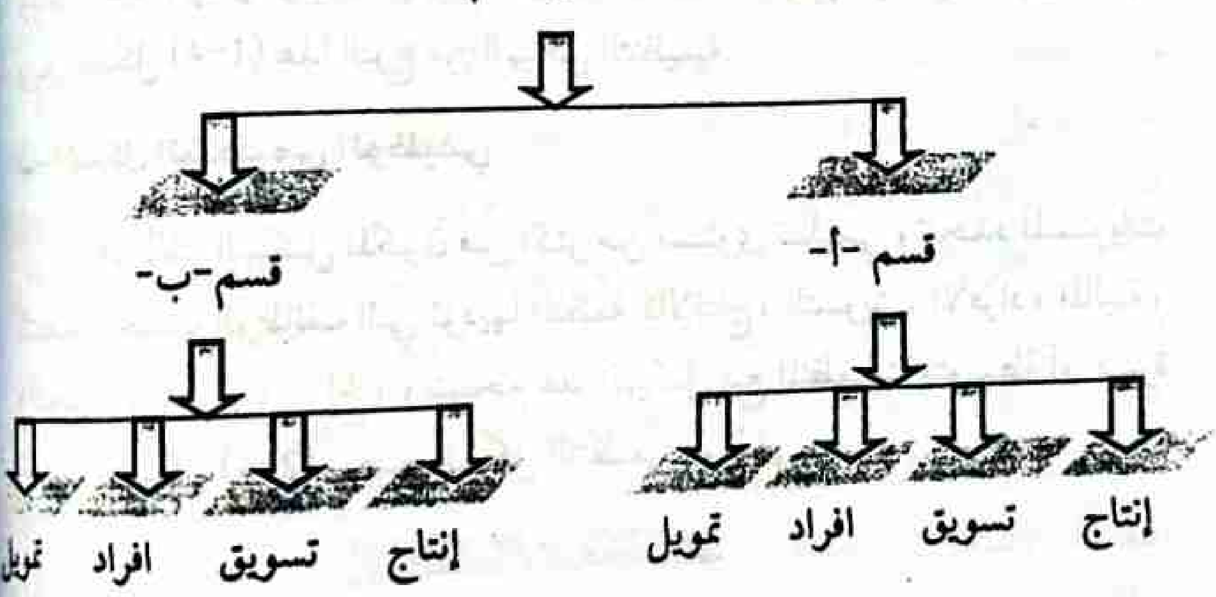
شكل (4-1)

هيكل تنظيمي بسيط

المدير العام

تمويل أفراد تسويق إنتاج

شكل (4-2)
هيكل تنظيمي وظيفي



شكل (4-3)
هيكل تنظيمي على أساس الأقسام

جـ- هيكل الأقسام (القطاعات)

غالباً ما تطبق المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكلاً تنظيمياً عل

أساس الأقسام الإنتاجية كما هو في الشكل رقم (4-3). وهذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها، والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل المشاكل المتعلقة بتقديم افضل المنتجات او الخدمات.

د- الهيكل التنظيمي المركب

وهذا النوع من الهياكل يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة وهذا الهيكل قد يكون خليطاً من هياكل الأقسام والهيكل الوظيفي او قد يأخذ أشكالاً أخرى حسب الزبائن أو السلعة او المنطقة الجغرافية.

وان بناء الهيكل التنظيمي لاية منظمة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الميكانيكية الأخرى. لذلك فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من اخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها. ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي:

1- الهدف الرئيس للمنظمة: أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططه الإستراتيجية.

2- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعد عاملاً ضرورياً لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

3- تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات.

4- تحديد الوظائف وتوصيفها: وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.

5- القيام بتجميع الأقسام الإدارية على اساس سلعي من اجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي.

6- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

7- ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة، والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية من جهة أخرى للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والمعلومات والعلاقات داخل المنظمة.

واهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي للمنظمة هي:

1- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؟

2- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية ام بالميكانيكية . وما هي أسباب ذلك؟

3- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأقسام وللأفراد؟

4- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات الأقسام في المنظمة؟ وهو يتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة؟

5- ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟

6- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها.؟

7- هل تعاني المنظمة من عدم وجود الاتصالات الفعالة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل أدى ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة؟

8- إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة ؟

9- هل يستطيع الهيكل التنظيمي خلق مدراء إستراتيجيين ناجحين؟

2- ثقافة المنظمة Culture Organization

تعكس الثقافة، عادة، رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين. وقد عرفت ثقافة المنظمة بعدة تعاريف، فقد وصفت، مثلاً، بأنها "تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة"[vi]. او هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن[vii]، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا، او هي الافتراضات والمعتقدات

الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة (viii)، وتكشف التعاريف المذكورة أعلاه عن فكرة رئيسة ان ثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك، وهو ان كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير. نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهماً مشتركاً لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف ازاءها. وهذا المعنى المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة المنظمة للقيام بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ متماثلة، والثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية إعضاء المنظمة، وعندما نتحدث عن ثقافة المنظمة إنما نشير إلى الثقافة فيها، لكونها تعكس السمة الخاصة لها.

ولكن هذا لا يعني التسليم بوجود ثقافة سائدة في المنظمات فقط، بل ان معظم المنظمات وخصوصاً المنظمات الكبيرة تمتلك ثقافة سائدة، ومجموعات كثيرة من ثقافات ثانوية (ix). وتنشأ الثقافات الثانوية لتعكس ما يواجهه بعض أعضاء المنظمة من مشاكل أو حالات معينة. فعلى سبيل المثال في قسم المبيعات، قد تكون فيه ثقافة ثانوية خاصة به ويشترك فيها أعضاء القسم المذكور، ولكنهم يتصرفون في نفس الوقت مع الأقسام الأخرى أو على مستوى المنظمة ككل بالثقافة السائدة للمنظمة، وكلما كانت الثقافة السائدة قوية في المنظمة، استطاعت إنشاء قيم مركزية يتمسك بها الأعضاء في المنظمة بشدة وتكون واسعة الانتشار بين أعضائها على مستوى المنظمة ككل، وبالتالي تحقق فاعلية أعلى للمنظمة. وعندما تمتلك المنظمة ثقافات قوية يكون من الصعب تغييرها قياساً بالثقافات الضعيفة، وبهذا سوف تحقق الثقافة القوية انسجاماً مع متطلبات البيئة المحيطة ومستلزمات التكنولوجيا وأهداف المنظمة الإستراتيجية. ويمكننا القول ان ثقافة المنظمة تبقى عنصراً رئيساً في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وقد تمثل عاملاً محفزاً إلى إنجاز وزيادة كفاءة الأداء، وقد تمثل عاملاً معوقاً أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

واهم التساؤلات الواجب طرحها لتحديد ثقافة المنظمة وتحليلها هي كالآتي:

أ- هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟ وما هي أولويات أهداف المنظمة؟

إلى أي نوع تتجه معتقدات المنظمة؟ هل تتجه نحو

ب- اذا كانت الأهداف مالية فإلى أي نوع تتجه معتقدات المنظمة؟ هل تتجه نحو العائد على الاستثمار ؟ أم أنها تتجه على نسبة الديون إلى حق الملكية؟ أم ماذا؟

ج- هل ان معتقدات المنظمة تتوافق مع التطور التكنولوجي؟ ومع متغيرات البيئة الصناعية؟

د- هل ان معتقدات المنظمة تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة؟

هـ- هل تعكس معتقدات المنظمة، قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

و- هل ان معتقدات المنظمة تمتلك إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية؟

ز- ما مدى شيوع أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة؟

3- العوامل التسويقية Marketing Factors

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. واهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي: (x)

أ- تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والادراك برسالة المنظمة.

ب- ايصال السلعة او الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات المستهلك.

ج- الاهتمام بنتائج بحوث المنتج لتحديد كمية ونوعية المنتجات المطلوبة في السوق وتحديد الأسعار التنافسية.

د- تحديد وسائل وأساليب اتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب.

هـ- القدرة على التنبؤ بالتغير في حاجات المستهلك وتكوين قطاع سوقي جديد.

و- امتلاك رجال بيع لديهم خبرة وكفاءة في الاداء.

ز- القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة.

وعند تقويم الأنشطة التسويقية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها لابد من

الإجابة على التساؤلات الآتية : [xi]

1- من هم المستهلكون المحتملون للمنظمة ، وهل تقوم المنظمة بتقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة ناجحة.

2- هل تتبع المنظمة سياسات تكفل إبقاء المستهلكين على صلة دائمة معها ؟

3- هل المنظمة تطبق المفاهيم التسويقية الرئيسة؟

4- هل ان عمق واتساع خط المنتجات او مزيج المنتج متسق مع طبيعة الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمة.

5- هل المنظمة تستطيع الدخول إلى أسواق جديدة وتضمن تحقيق النجاح ؟

6- ما مدى اهتمام المنظمة بتغليف المنتجات؟ وهل يتوافق مع رغبات المستهلكين؟

7- هل المزيج الترويجي كالإعلانات والبيع الشخصي فعال وناجح؟

8- هل تمتلك المنظمة فرقاً للبحوث والتطوير للمزيج التسويقي؟

9- هل تمتلك المنظمة ميزة تنافسية في السوق وعند المستهلك؟

10- هل قنوات التوزيع الحالية ملائمة؟ وما مدى توقع نجاحها في المستقبل.؟

11- هل للمنظمة علامة تجارية متميزة، ولها اثر إيجابي عند المستهلك؟

12- هل هناك اتساق بين السعر الحقيقي وبين توقعات المنظمة عنه؟

4- العوامل الإنتاجية Production Factors

تتضمن العوامل الإنتاجية تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية. وتعرف عملية الإنتاج على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة او خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق [xii]. وتختص الأنشطة والإستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، التكاليف، والخدمة، والوقت، وكفاءة الإنتاج، وان الإستراتيجيات الإنتاجية التي تتمثل باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج او الخدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

ان عملية تحليل وتقويم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية تعد من النواحي المهمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة، وبالتالي سوف تنعكس تلك الأنشطة على اختيار الإستراتيجية الملائمة.

ومن اجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لا بد من الإجابة على التساؤلات الآتية :-

1. هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟
2. هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟
3. هل إن مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات المتوقعة ؟ وهل يوجد لدى ادارة الإنتاج معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمبيعات تعتمد عليها عند وضع الخطط الإنتاجية؟
4. هل المواقع الإنتاجية قريبة من المواد الخام ومن الأسواق ؟ وهل وسائل المواصلات متوفرة وفعالة ؟
5. هل الأجهزة والمعدات الإنتاجية ذات مواصفات تكنولوجية حديثة ومتطورة؟ وهل المباني صالحة للاستخدام ؟
6. هل تتوفر معلومات عن الجودة وكمية الإنتاج والمخزون عند الجهات المعنية في الوقت المناسب ؟
7. هل هناك علاقات إيجابية بين العاملين في الأنشطة الإنتاجية والأنشطة التسويقية أو مع الأقسام المختلفة الأخرى ؟
8. هل تتوفر مستلزمات للقيام بعمليات التوسع ؟
9. ما هي الإجراءات المتخذة للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن الصناعي والتهوية ......الخ ؟

5- عوامل إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Factors

أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة. فإذا تمتعت المنظمة

بموارد بشرية كفوءة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي[xiiix] :

أ- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية .

ب- تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات من اجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية .

ج- تهيأة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المنظمة.

د- تحقيق الفاعلية في سياساتها، كالاختيار، التوظيف، الترقية، الأجور، والمكافآت، التحفيز، التدريب، وتقويم الأداء.

هـ- انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل .

و- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين من اجل إنجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة .

ومن أهم التساؤلات التي ينبغي طرحها للوقوف على جوانب القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد، كالآتي :-

1. هل يتوفر لدى المنظمة أفراد مؤهلون للوظائف الحالية ؟ وهل يتوفر لديها أفراد مؤهلون لترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف جديدة ؟
2. هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف ؟ وهل هناك مواصفات دقيقة لكل وظيفة؟
3. ما مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية ؟
4. ما مدى التزام الأفراد العاملين بالمنظمة وولائهم لها ؟
5. هل معدل دوران الأفراد عالٍ ؟ وما هي الأسباب وراء ذلك ؟
6. هل تقوم المنظمة بمكافآت الأفراد المتميزين في أدائهم ؟ وما هي طبيعة تلك المكافآت ؟

7. هل السياسات والممارسات المتعلقة بالأفراد كالاختيار، التوظيف، الترقية، التدريب، تقويم الأداء، تنجز على الوجه الأكمل؟ وهل تتماشى مع أهداف الأفراد؟ وتتماشى مع قوانين العمل؟

8. هل تنظر المنظمة إلى الأفراد كونهم أحد الموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها؟

9. هل تقوم المنظمة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من القوى البشرية؟ وما هي الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية ؟

10. هل تتيح المنظمة للافراد بالمشاركة وبتقديم مقترحات او افكار جديدة حول العمل الحالي والمستقبلي؟

11. هل تعتمد المنظمة سياسة تقويم اداء الأفراد؟ وهل يتم ذلك بصورة منتظمة؟ وهل ينتابه التحيز؟ وهل يعد اساساً للترقية والمكافأة.

6- العوامل المالية Financial Factors

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن ان تنتهجها ازاء موقفها المالي [xiv]. وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخداماتها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضاً دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية، ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية. وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة [xv]. ومن أهم الأسئلة الواجب طرحها من أجل الإجابة عليها في تحليل وتشخيص الموقف المالي للمنظمة هي:

1. ما هي المعايير الموضوعة لقياس الأداء المالي في المنظمة ؟ وهل المنظمة لديها بدائل

في حالة عدم قدرتها على الالتزام بهذه المعايير؟ وما هي تلك البدائل؟

2. هل يظهر التحليل المالي اية انحرافات؟ وهل هذه الانحرافات إيجابية ام سلبية. وما هي الأسباب وراء تلك الانحرافات؟

3. هل الخطط المالية للأقسام تتطابق مع الخطة المالية العامة للمنظمة ككل ؟

4. هل التدفقات النقدية ملائمة مع التطبيقات التخطيطية لأنشطة المنظمة ؟

5. هل استطاعت المنظمة تحقيق نسب ملائمة من الربحية والسيولة والتشغيل عند مقارنتها مع النسب على مستوى الصناعة؟ او عند مقارنتها مع نسب المؤشرات والعوامل السابقة على مستوى المنظمة؟

6. هي تحظى الرقابة على المخزون اهتماماً عالياً من المنظمة؟

7. هل التحاليل المالية تقدم صورة واضحة وحقيقية لقيمة أصول المنظمة؟

8. هل يوجد توافق ملائم بين مصادر الأموال واستخداماتها ؟

9. هل رأس المال العامل المتاح يساعد في تحقيق النمو التمويلي ؟

10. هل هناك زيادة في المبيعات؟ وما هي أسباب ذلك ان وجدت ؟

ثانيا: تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام (1985) في كتابه الشهير الميزة التنافسية (Competitive Advantage) [xvi]، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة. وان أداة التحليل الرئيسي لتحليل الكلفة الإستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي نتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج، والتنويع، لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها [xvii]. ويعتبر تحليل سلسلة القيمة الموضح في الشكل رقم (4-4) التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (اقل التكاليف وتميز في الإنتاج والتركيز).

وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير اجزاء ومكونات الإنتاج، والتصنيع وتجميعها. وقيمة التوزيع عبر إيصال السلعة إلى المشتري، وقيمة المبيعات، وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة.

وتعرض سلسلة قيمة المنظمات كمجموعة مترابطة مع الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخلياً (انظر الشكل 4-4) وسلسلة القيمة تتضمن هامش ارباح بسبب زيادة الإيرادات على كلفة الإنجاز للمنظمة، مما تخلق قيمة الأنشطة الكلية للمنظمة [xviii]. ورغم ان كل نشاط يعتبر نشاطاً مستقلاً في أداء عمله، الا انه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المنظمة كسلسلة قيم، بسبب تأثيره سواءً أكان إيجابياً أم سلبياً على الأنشطة الأخرى للمنظمة. وإذا ما كانت تلك القيم إيجابية فإنها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى، وبالتالي تعتبر سلسلة القيمة نقطة قوة للمنظمة، يمكنها الارتكاز عليها في صياغة أهدافها الإستراتيجية.

وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية (Primary Activities) والأنشطة المساعدة (الداعمة) (Support Activities). حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع. أما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها.

الأنشــــطة المســـاعدة (والداعية)Sup port Activities

البنية الأساسية للشركة FIRM INFRASTRUCTURE

إدارة الموارد البشرية HUMANRESOURCE MANAGEMENT

التطور التكنولوجي TECHNOLOGY DEVELOPMENT

المشتريات PROCUREMENT

الأنشــــطة الرئيســـة (الأوليـــة) PRIMARY ACTIVITES

الإمدادات الداخلية INBOUND	العمليات OPERATIONS	الإمـــدادات الداخليــة OUT BOUND LOGISTICS	التســويق والمبيعـات MARKITING & SALES	الخدمات SERVISE

هامش الربح Porfit Margin

شكل (4-4) تحليل سلسلة القيمة

المصدر/: Porter, M. E., Competitive Advantage., 1985

ويظهر الشكل رقم (4-4) مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المنظمة، التي سنحاول التعريف بكلاً منهما في أدناه.

أ- الأنشطة الرئيسة (الأولية): وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي:

1) الإمدادات الداخلة Inbound Logistics

تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

2) العمليات Operations

تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع او خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة، الخدمات الإنتاجية.

3) الإمدادات الخارجة Outbound Logistics

وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع، وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

4) التسويق والمبيعات Marketing and Sales

تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالاعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.

5) الخدمة Service

وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح، وتوفير او بيع قطع الغيار، والتدريب.... الخ.

ب . الأنشطة المساعدة (الداعمة):- مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي:

1) المشتريات Procurement

وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة والات، وقطع غيار) وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

2) التطور التكنولوجي Technology Development

يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الآيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة واقل تكلفة.

3) إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، وتقويم الأداء. علماً ان هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء

المنظمة وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة.

4) البنية الأساسية والخدمات المساعدة Firm Infrastructure

وتتكون البنية الأساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.

وكما ذكرنا فان مفهوم سلسلة القيمة هو اتجاه جديد في تحليل أنشطة المنظمة الداخلية، وان الربط بين هذه الأنشطة له اوجه متعددة كل منها يؤثر بطريقة معينة على التكلفة، لذلك على الإدارة العليا ان توازن بين تكلفة كل طريقة وتختار منها الأقل تكلفة مع الحفاظ على نوعية المنتجات او الخدمات بما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة واستغلال نقاط القوة المتاحة في منافسة المنظمات الأخرى. ويمكننا القول ان إدارة الروابط بين أنشطة سلسلة القيمة هي مهمة معقدة، إذ تتطلب خبرة وفهماً أوسع من إدارة الأنشطة ذاتها. وإدارة الروابط لا تقتصر على المنظمة فقط، بل تتعداها إلى سلسلة القيم مع المنظمات الأخرى. وينتج عن هذه الروابط ميزة تنافسية للمنظمة بامتداداتها الأمامية والخلفية.

وتقوم المنظمات بصياغة إستراتيجياتها على نتائج تحليلها لسلسلة القيمة، وأهمية انشطتها، وأهمية كل نشاط، الروابط المطلوبة، وان أي تغيير في سلسلة القيمة للمنظمة، يفرض عليها تعديل إستراتيجيتها بما يتلاءم وذلك التغيير.

ثالثاً: تقويم نقاط القوة والضعف في المنظمة

Evaluation of Strengths & Weakness in Organization

بعد القيام بعملية تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة لابد من القيام بتقويم تلك الأنشطة بغية تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها او معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة وكذلك يساهم التقويم إضافة إلى التعرف على قدرات المنظمة

الحالية تحديد قدرات المنظمة مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة ، وهل يمكنها مواجهة التهديدات البيئية ، واقتناص الفرص المتاحة أمامها.

وتنطوي عملية التقويم على أساليب متعددة ، كأسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الادارة، أسلوبالمراجعة الإدارية ، أسلوب تحليل النسب، وتحديد نقاط القوة والضعف وفقاً لأداء المنظمة وأداء المنظمات الأخرى في الصناعة والتي سنوردها كالآتي:

1- عقد الاجتماعات الدورية:

يتم تقويم أداء الأنشطة الداخلية للمنظمة، عبر الاجتماعات الدورية والنظامية التي تعقدها المنظمة (الشركة) لأعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذووا العلاقة، للقيام بمناقشة واقع اداء المنظمة وقد تكون المناقشات حامية وحادة وفقاً لما يسمى بأسلوب العصف الذهني من اجل تحليل وتقويم موقفها الحالي وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وفقاً وبناءً على البيانات السابقة والحالية، والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وكذلك من اجل تقويم موقفها ازاء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملاءمة.

2- أسلوب المراجعة الإدارية:

يتم تقويم اداء المنظمة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطتها وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية...الخ من اجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق توقيها او تقليل مخاطرها. وبإمكان المنظمة ان تقدم نموذجها للمراجعة الإدارية وتقويمه وفقاً للأنشطة التي تؤديها والتي تراها ضرورية. ويبين الجدول رقم (4-1) نموذجاً افتراضياً مختصراً للمراجعة الإدارية.

جدول (4-1) نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية

ضع علامة (√) امام المربع الذي تراه ملائماً، والذي يعبر عن الواقع الحالي للشركة.

الأنشطة	الأسئلـــــة	5 اتفق تماماً	4 اتفق	3 الى حد ما	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماماً
التسويق	حصة منظمتنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية					
	تمتلك المنظمة شبكة واسعة لقنوات ومنافذ التوزيع					
	تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي، الإنتاجي، الترويج					
	يعتقد المستهلك بان النشاط التسويقي ناجح					
	تمتلك المنظمة اسعاراً تنافسية في السوق					
الإنتاج	تكاليف الإنتاج تنافسية					
	الاجهزة والالات المستخدمة حديثة ومتطورة					
	تقوم المنظمة بالاستغلال الامثل للطاقة الإنتاجية					
	لدينا انظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج					
	لدى المنظمة اساليب حديثة في الحصول على المواد الخام					
الأفراد	تعتمد المنظمة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة					
	الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل					
	مستويات الاجور، المكافآت والحوافز ملائمة					
	العلاقة مع اتحادات ونقابات العمال جيدة					
	تقوم المنظمة بتدريب وتطوير القوى البشرية					
التمويل	تمتلك المنظمة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها					
	معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيدة					
	تحقق المنظمة ارباحاً عالية					
	تتوفر وتعتمد على معايير واضحة لقياس الاداء الحالي					
	تقدم التحاليل المالية صور دقيقة لقيمة الموجودات					

ثم نقوم بجمع الدرجات المقابلة لعلامات (√) في الجدول رقم (4-1)، التي تم تثبيتها، وبالتالي يمكننا التقويم كالاتي:

أ . اذا كان مجموع الدرجات (80) فاكثر ، فان المنظمة تمتلك نقاط قوة كثيرة وهي في حالة ممتازة.

ب- إذا جمعت المنظمة درجات تتراوح بين (61-79) فانها في وضع جيد.

جـ- إذا جمعت المنظمة درجات تتراوح بين (50-60) فانها في وضع متوسط.

د- إذا كان مجموع الدرجات اقل من (50)، فيعني ذلك ان المنظمة في حالة ضعيفة، وينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من اجل معالجة تلك النقاط الضعيفة لدرء المخاطر التي قد تنجم عنها.

3- أسلوب تحليل النسب Method of Ratio Analysis

يعتمد هذا التقويم على تحديد مدى اداء نشاط او متغير معين عن طريق إيجاد العلاقة بين متغيرين او اكثر، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة او معدل معين. والهدف من تحليل النسب هو التعرف على القدرات الداخلية للمنظمة في انجاز أنشطتها المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية، ... الخ) وكذلك للمقارنة على مستوى الصناعة. والجدول رقم (4-2) يوضح مجموعات كثيرة من المؤشرات المتعلقة بأنشطة المنظمة لتساعد في تقوية عملية القياس، والتعرف على مدى انعكاسها على جوانب القوة والضعف في المنظمة.

جدول (4-2) مؤشرات أداء الأنشطة الوظيفية للمنظمة في الصناعة

بيان النسبة	طريقة احتساب النسبة
أولا : التسويق	
1- كفاءة تكاليف التسويق	المبيعات / تكاليف التسويق
2- معدل دوران البضاعة	المبيعات/ متوسط المخزون
3- حصة الشركة من السوق	مبيعات الشركة/ مبيعات الصناعة

بيان النسبة	طريقة احتساب النسبة
4- فعالية الترويج	المبيعات/ تكاليف الترويج
5- فعالية التوزيع	تكاليف التوزيع/ اجمال قيمة المبيعات
6- فعالية رجال البيع	المبيعات/ عدد رجال البيع
ثانياً: الإنتاج	
1- فعالية استثمار الدينار	إجمالي عدد او قيمة الإنتاج/ رأس المال المستثمر
2- فعالية الآلات	أجمالي قيمة الإنتاج/ قيمة الآلات المستخدمة
3- إنتاجية المواد	الإنتاج/ المواد
4- نسبة التالف	كمية التالف/ كمية الإنتاج
5- نسب العطل (التوقف)	إجمالي ساعات التوقف/ ساعات عمل الآلات
6- فعالية الرقابة على الجودة	إجمالي البضاعة المردودة/ إجمالي المبيعات بسبب رداءة الجودة
7- معدل دوران المخزون	إجمالي المخزون / متوسط المخزون
ثالثاً : الأفراد	
1- فعالية الأفراد	قيمة المخرجات (الإنتاج)/ عدد الأفراد
2- فعالية ساعة العمل	قيمة المخرجات (الإنتاج)/ ساعات العمل
3- فعالية الاجور	قيمة المخرجات (الإنتاج)/ الاجور
4- معدل ترك العمل	عدد التاركين عن العمل / متوسط عدد العاملين
5- فرص التدريب	عدد المتدربين/ متوسط عدد العاملين
6- معدل الغياب	عدد ايام الغياب/ ايام العمل الاجمالية
7- معدل نصب الفرد من الحوافز	إجمالي قيمة الحوافز/ عدد العاملين
رابعاً: التمويل	
1- معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة/ اجمالي الاستثمار
2- معدل العائد على حق الملكية	صافي الربح قبل الضريبة/ حقوق الملكية
3- الربحية	صافي الربح قبل الضريبة/ المبيعات
4- نسبة السيولة	الموجودات المتداولة- المخزون/ إجمالي الموجودات المتداولة
5- المعدل النقدي	النقد / نفقات التشغيل اليومية
6- فعالية هيكل التمويل	القروض قصيرة الأجل (طويلة الأجل)/ إجمالي القروض (إجمال الموجودات)

4- اسلوب تقويم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة

يعد تقويم أداء المنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة أحد الأساليب الذي من خلاله تتمكن المنظمة من تحديد وتقويم أنشطتها الداخلية المختلفة وتحديد نواحي القوة والضعف لديها وتقويم أدائها مقارنة بأداء المنظمات المنافسة الأخرى التي تمارس أنشطة مماثلة او متشابهة لأنشطتها وفي نفس الصناعة. والجدول رقم (4-3) يوضح نتائج تقويم اداء المنظمة. ولأجل القيام بعملية التقويم لابد من اتباع الخطوات الآتية:

جدول (4-3) تقويم أداء المنظمة وتحديد مركزها التنافسي

نواحي القوة والضعف لانشطة المنظمة	الأهمية النسبية للنشاط	رتبة المنظمة	قوة المركز التنافسي للمنظمة
قوة المركز المالي للمنظمة ساعد على تدبير احتياجاتها المالية	0.18	5	0.75
تكاليف الإنتاج منخفضة	0.08	3	0.24
استغلال امثل للطاقة الإنتاجية	0.05	3	0.15
توفر امكانية الحصول على براءات اختراع	0.04	4	0.16
تطبيق انظمة فعالة للرقابة على المخزون	0.04	4	0.16
منتجات المنظمة حديثة ومتطورة	0.02	5	0.10
وجود قسم فعال للتصميم	0.02	4	0.08
تمثل المنظمة حصة قوية في السوق	0.08	5	0.40
قدرة عالية في تسويق المنتجات	0.04	3	0.12
عناصر المزيج التسويقي ناجحة	0.03	4	0.12
علاقات طيبة مع الزبائن	0.03	3	0.09
توفر رجال بيع ناجحين	0.02	2	0.04
وجود ادارة إستراتيجية واعية ومذكرة لأهداف المنظمة	0.08	5	0.40

نواحي القوة والضعف لانشطة المنظمة	الأهمية النسبية للنشاط	رتبة المنظمة	قوة المركز التنافسي للمنظمة
توافر قوى عاملة مدربة	0.04	2	0.08
يتمتع المدراء الإستراتيجيون بمهارات عالية	0.02	3	0.06
يتسم الهيكل التنظيمي بالديناميكية	0.03	4	0.12
سياسات الاجور والحوافز جيدة	0.01	4	0.04
تهتم المنظمة بالثقافة التنظيمية	0.02	3	0.06
ارتفاع معدل العائد على الاستثمار	0.08	5	0.40
ارتفاع هامش الربحية	0.06	4	0.24
انخفاض نسبة الديون المعدومة	0.02	3	0.06
تتوفر في المنظمة سيولة مالية عالية	0.04	5	0.20
المجموع	1		4.07

1- تقوم المنظمة وفق هذا الأسلوب بتحديد نقاط القوة والضعف لأداء أنشطتها الداخلية، وكما هو موضح في العمود الأول من الجدول رقم (4-3).

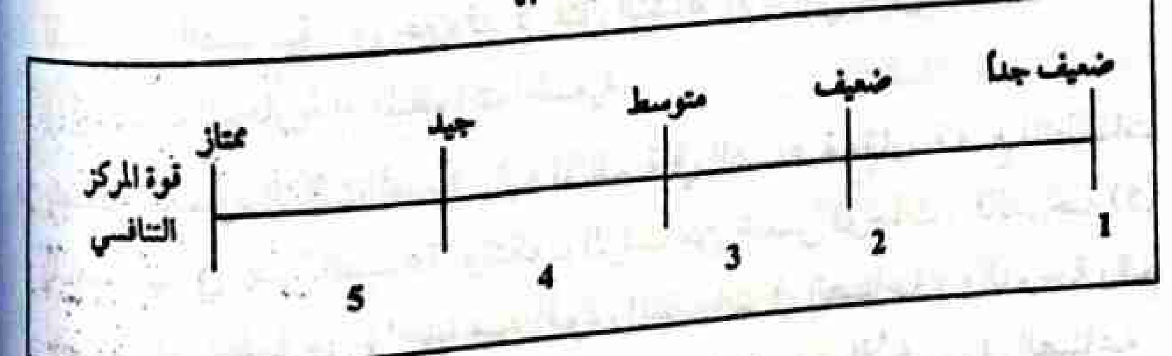
2- أما العمود الثاني فيشمل تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط مقارنة مع الأهمية النسبية للأنشطة الأخرى في المنظمة. مع ملاحظة ان مجموع الأهميات للأنشطة داخل المنظمة يكون مساوياً للواحد الصحيح. علماً ان الأهمية النسبية للنشاط تختلف من منظمة إلى أخرى. فقد يمثل النشاط الإنتاجي أهمية نسبية عالية للمنظمات الصناعية، في حين قد لا يمثل النشاط الإنتاجي نفس الأهمية النسبية في المنظمات التجارية او المنظمات الخدمية.

3- يتضمن العمود الثالث تحديد رتبة المنظمة في الصناعة مقارنة مع المنظمات المنافسة لها في نفس الصناعة. وتتكون الرتب من خمس درجات، فالدرجة (5) تشير إلى ان المنظمة هي واحدة من أقوى المنظمات في الصناعة، والدرجة رقم (4) تعني ان المنظمة تتميز بدرجة قوية من بين المنظمات الأخرى في الصناعة،

والدرجة رقم (3) تمثل درجة متوسطة أي تمتلك المنظمة نواحي قوة ولكن تتخللها نواحي ضعف أيضاً، أما الدرجات (2) و(1) فمعنى ذلك ان المنظمة تعاني من ضعف واضح إزاء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة.

4- يوضح العمود الرابع من الجدول المذكور قوة المركز التنافسي للمنظمة ازاء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة، ومن الجدير بالذكر ان العمود الرابع هو نتيجة لحاصل ضرب الأهمية النسبية لكل نشاط (العمود الثاني). مع درجة رتبة المنظمة مقارنة مع المنظمات المنافسة في الصناعة (العمود الثالث) وان أعلى درجة يمكن جمعها في العمود الرابع لتحديد قوة المركز التنافسي للمنظمة هو (5) درجات بسبب كون مجموع الأهمية النسبية للأنشطة العمود الثاني هو (1)، وان أعلى درجة لتحديد رتبة المنظمة في (5).

وكما ذكرنا أعلاه فان افضل مركز تنافسي يمكن ان تحصل عليه المنظمة لا يزيد عن (5) درجات، أما إذا حصلت المنظمة على (4) درجات فاكثر، فمعنى ذلك ان المنظمة تتمتع بنواحي قوة متميزة وجيدة جداً ازاء المنظمات الأخرى.. وفي حالة جمع المنظمة (3) درجات اكثر، فيشير إلى ان المركز التنافسي متوسط او اعلى من المتوسط. في حين اذا جمعت المنظمة درجات (2) أو (1) فهذا يبين ان المنظمة تعاني من نقاط ضعف في مركزها التنافسي. وخلاصة القول بان المنظمة التي تعاني من ضعف في أداء أنشطتها وضعف في مركزها التنافسي، يقع على عاتقها إعادة النظر في لإستراتيجيات المتبعة حالياً، والقيام بتفعيل دورها وتطوير إستراتيجيتها من خلال اختيار إستراتيجيات ملائمة تعزز موقفها الحالي وتزيد من نواحي قوتها لتمكنها من مواجهة التهديدات البيئية المحيطة بها.



أسئلة الفصل الرابع

1- ما الفرق بين تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتشخيصها ؟

2- يعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مرحلة مهمة من مراحل التحليل الإستراتيجي، وضح الأهمية النسبية لتلك المرحلة، وما هو دورها في التحليل الإستراتيجي؟

3- ما هي اهم الاعتبارات الرئيسة في تحليل البيئة الداخلية ؟ وما هو رأيك بالاعتبارات الرئيسة للتحليل باعتبارك مديراً إستراتيجياً لإحدى المنظمات الصناعية ؟

4- حدد بمفهومك نواحي القوة والضعف الداخلية للمنظمة.

5-باعتبارك خبير إستراتيجي، وطلب منك تقويم نواحي القوة والضعف لإحدى الشركات، ما هي الأسس التي تتبعها عند التقويم؟ عزز إجابتك بنموذج افتراضي تطبيقي ؟

الفصل الخامس

تحديد الموقف الاستراتيجي

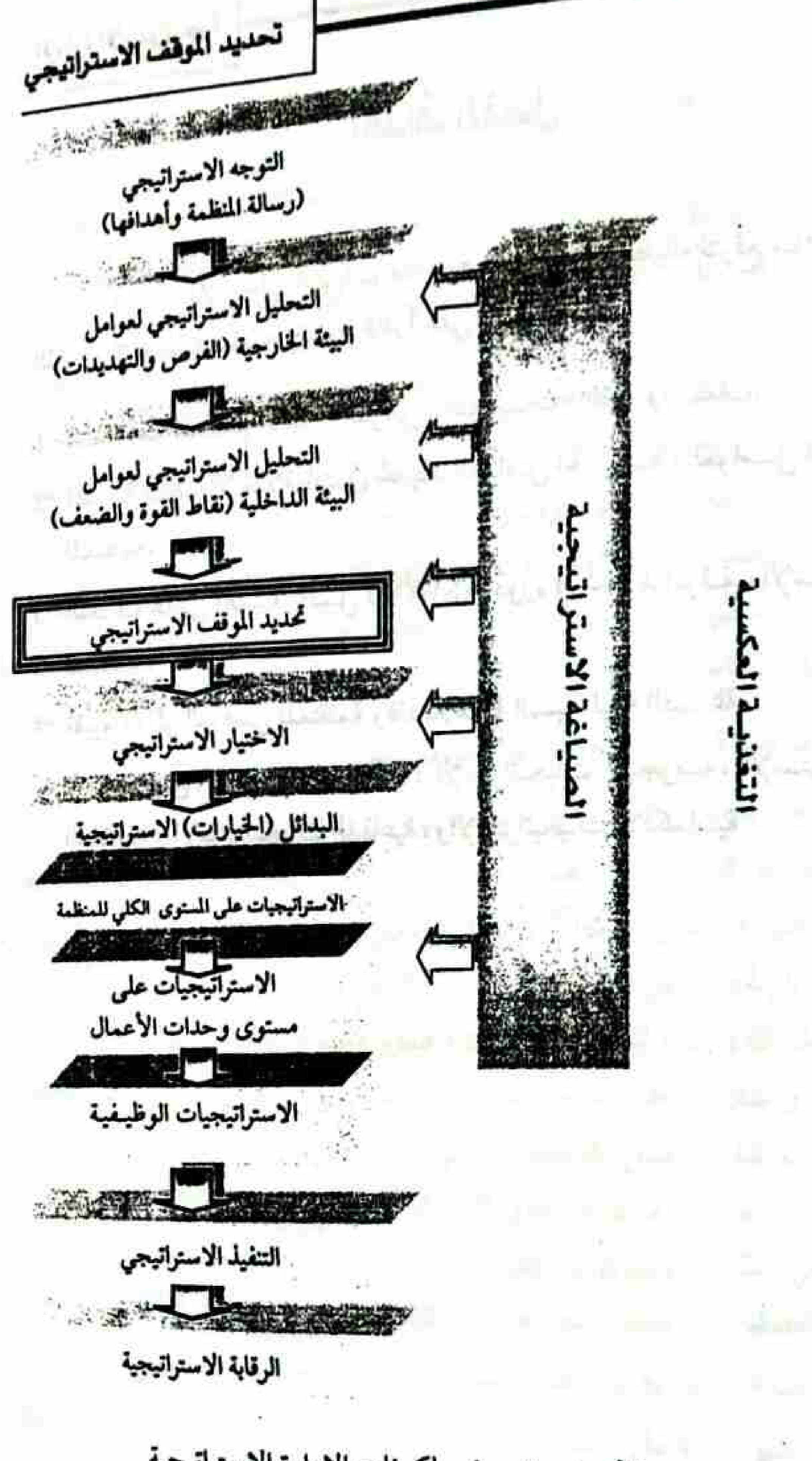
أولاً : تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية.

ثانياً : تعريف الفرص والتهديدات الخارجية.

ثالثاً : تحليل مصفوفة - SWOT -.

رابعاً : تقويم القوة التنافسية للمنظمة.





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

بعد الاطلاع على محتويات هذا الفصل ومناقشة معطياته نتوقع منك عزيزي القارئ الإحاطة بمضامينه وتكون قادراً على :-

1- تحديد أهم المفاهيم الآتية : الفرص، التهديدات، القوة والضعف.

2- المعرفة بأهم الاختلافات في تحديد العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للمنظمة.

3- التعرف على أهمية تحليل (SWOT) ودوره في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة.

4- تقييم المركز التنافسي للمنظمة وفقاً للأهمية النسبية لبيئة الصناعة.

5- التعرف على الإستراتيجيات الآتية : الإستراتيجيات الهجومية، الإستراتيجيات العلاجية، الإستراتيجيات الدفاعية، والإستراتيجيات الانكماشية.

تناولنا في الفصول السابقة أهمية قيام الإدارة بتحليل عوامل البيئة الخارجية وبيئة الصناعة للمنظمة، وتحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة. في هذا الفصل سنتناول ما يقع على الإدارة الإستراتيجية في وضع التوجهات الإستراتيجية الأولية للمنظمة، أي تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال قيامها بتحليل مصفوفة (SWOT) كما جاء بمصطلح اللغة الانكليزية، والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات. ويهدف تحليل مصفوفة (SWOT) المبينة في الجدول رقم (5-1) إلى معرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع امكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية المنعكسة عبر الفرص والتهديدات البيئية [1]. ومن ثم نتناول تحليل تقيم مصفوفة (SWOT)، واهم مؤشرات النجاح فيها.

أولاً: تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية

القوة: هي بعض الاشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية [2]. وتتمثل عناصر القوة في منظمات الاعمال بكفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الادارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، قدرة عالية للتنافس، تحقيق ميزة سوقية عالية، وامتلاك المنظمة انتاجا احسن، واسما بارزاً وسمعة قوية، تكنولوجية مثالية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك. وتكمن قوة المنظمة ايضا الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وامكانات أداء عالية من اجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة.

أما **الضعف**، فهو بعض النقاط التي تؤشر نقص أو فقر في إمكانات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية،

والجدول رقم (5-1) يشير إلى عناصر متعددة من نقاط الضعف في المنظمة كالتوجهات الإستراتيجية غير الواضحة أو انعدام التسهيلات، وضعف في الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف شبكة التوزيع، مهارات تسويقية دون المعدل، وتكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين. لذلك ينبغي من المدراء الإستراتيجيين إدراك أهمية عناصر الضعف وتحديدها لغرض توقي أضرارها، والتقليل من آثارها السلبية. وعلى نفس الخط يحتاج المدراء إلى الاعتناء والحرص في تقويم عناصر القوة، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الصناعة[3]. وكما أوضحنا، أن القوة تمثل ميزة للتنافس، في حين تمثل نواحي الضعف عرضه للخطر.

جدول (5-1)

تحليل مصفوفة SWOT: العناصر الرئيسة لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة (القوة، والضعف، الفرص، والتهديدات)

الفرص الخارجية	تهديدات خارجية
- القدرة على توفير خدمات لمجموعة اضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة.	- دخول منافسين خارجين بكلفة أقل.
- التوسع في اضافة خطوط إنتاجية.	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
- القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.	- البطأ في نمو السوق.
- امكانية أحداث تكامل عمودى أو أفقى.	- تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الاجنبية.
- افشال الحوافز التجارية في اجتذاب اسواق خارجية.	- المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية.
- التوطن بين الشركات المنافسة.	- زيادة الضغوط التنافسية.
- النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق.	- زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الاعمال.
- اظهار تكنولوجية جديدة.	- نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو المجهزين.
- أمور أخرى.	- تغيير حاجات وأذواق المستهلكين.
	- تغيرات ديموغرافية معاكسة.
	- أمور أخرى.

الضعف الداخلي	القوة الداخلية
- التوجه الإستراتيجى غير واضح. - التسهيلات شبه معدومة. - نقص في الخبرة والعمق الاداري. - أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية. - معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية. - فشل في مجال البحث والتطوير. - خط الانتاج ضيق جدا. - تصور سوقى ضعيف. - شبكة توزيع ضعيفة. - مهارات تسويقية دون المستوى. - عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الإستراتيجى. - تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين. - أمور أخرى.	- التنافس المحوري. - ملائمة الموارد المالية. - قناعة المشترين جيدة بمنتجات الشركة. - قائد سوقى معروف. - هنالك تصور إستراتيجى للمواقع المالية. - السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم. - عزل الضغوط التنافسية القوية. - تكنولوجية ملائمة. - ميزة في التكاليف. - حملة اعلانية جيدة. - مهارات انتاجية مبدعة. - قابليات ادارية ناجحة. - امتلاك المنظمة موقع متميز على منحنى الخبرة. - امكانات تصنيع جيدة. - مهارات تكنولوجية مثالية. - امور أخرى.

Source: Thompson, A. A., and A. J. Strickland., Strategic Management, 9th. Ed, Richard D. Irwin Company, 1996. , pp. 93.

أن اختيار الإستراتيجية يستمد اساسا من نتائج تقويم مصفوفة(SWOT)، وان المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة (القوة والضعف، والفرص والتهديدات) سوف تعرض نفسها للخطر. وكقاعدة ينبغي من المدراء بناء إستراتيجيات حول ما هو أفضل عمل للمنظمة، وضرورة تجنب المواقع المثقلة بالمتطلبات الضخمة والتي تعتبر هي الاضعف.

ومن الجدير بالذكر. أن معظم منظمات الاعمال بمختلف انشطتها واحجامها تمتلك عناصر قوة وعناصر ضعف، ولكن الاختلاف بينها يكمن في درجات القوة والضعف ومدى التأثير السلبي أو الايجابي على اداء الاعمال. ويمثل تحليل عناصر القوة والضعف أحد جوانب تحديد الموقف الإستراتيجي، أما الجانب الاخر فيتمثل بالفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة.

ثانياً: تعريف الفرص والتهديدات الخارجية

الفرص، هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية [4]. وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة. ولا يستطيع المدراء في حقيقة الأمر، ربط الإستراتيجية مع موقف المنظمة دون تعريفها اولا لكل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة، وتحديد اولوياتها مع الفرص الأخرى، وأهميتها في تحقيق النمو والربح للمنظمة وفي قدرتها على تحقيق الجاذبية الصناعية، علماً ان جميع المنظمات في الصناعة لا تتساوى في الموقع إذا ما أتيحت لها الفرص، بسبب أن الفرص الصناعية تتسم بعوامل خاصة ترتبط بامكانات وقدرات واهتمامات المنظمة. والمنظمة التي تتوفر لديها فرصة صناعية ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهمة، لان الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بعاملي المكان والزمان.

ومن الجدير بالاشارة، ان المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي اليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

وتتخذ العوامل في البيئة الخارجية للمنظمات، في الغالب، موقفا اتجاه التهديدات التي تتوقعها. **فالتهديدات** هي تلك الإحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا او اثار سلبية للمنظمة. وتتمثل التهديدات بدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق او زيادة الضغوط التنافسية او نمو قوة

التفاوض عند المشترين والمجهزين، ثم التغيرات التي تحصل في اذواق المستهلكين...الخ .

والفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة وانما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف. وينبغي ان تهدف الستراتيجية إلى: (ا) اقتناص الفرص التي تتلاءم مع امكانات المنظمة (ب) توفير الدفاع ضد التأثيرات الخارجية. ويبقى النموذج الرباعي لمصفوفة (SWOT) يمثل أهمية كبرى في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمات، لما يتضمنه من تحليل لعناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات، التي تحيط بالمنظمات، ولمساهمتها في رسم الاستنتاجات التي في ضوئها يتحدد التوجه الإستراتيجى للمنظمات.

ثالثاً:تحليل مصفوفة (SWOT)

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقيم تلك المتغيرات الاربعة الرئيسة المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة هو احد المكونات المهمة للتفكير والاختيار الإستراتيجي حول موقف المنظمات.

يوضح الشكل رقم (5-1) تحليل لمصفوفة المتغيرات الاربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر إستراتيجيات متعددة مما يتوجب على الادارات القيام باختبار او بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة ازاء أهدافها وازاء المنافسين في الصناعة . وهذه النتائج تتلخص بما ياتي من إستراتيجيات: .

1- **إستراتيجيات هجومية:** يشير المربع (1) في الشكل رقم (5-1) إلى أن المنظمة تتوافر امامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة.

وتعظيم قوتها الداخلية. اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة علما ان المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

2- **إستراتيجيات علاجية** : يوضح المربع رقم (2) ان المنظمة تتوافر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة عليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية ، سواء كانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأفراد المالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

شكل (5-1)

أنموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
	- -	- -
الفرص -	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)
التهديدات -	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكمائنة)

شكل (5-1)

نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

3- **إستراتيجيات دفاعية** : لو حدث ان تواجدت المنظمة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات. فان المنظمة تستطيع ان تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار إستراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.

ومن الجدير بالملاحظة. ان المنظمة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف لان سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة ولكن تصبح المشكلة اصعب عندما تتعلق بالعوامل الخارجية لان المنظمة يمكنها ان تتلاءم وتتكيف مع الظروف الخارجية ولكن يصعب عليها السيطرة على العوامل الخارجية بشكل كامل.

4- **إستراتيجيات انكماشية** : تتجه المنظمة إلى اتباع إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، انظر المربع (4) في الشكل رقم (5-1)، فالإستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط انتاجي متدن او الخروج من الاسواق او الاندماج مع شركات أخرى .الخ .

ويمكننا اعتماد طرق أخرى لتحليل مصفوفة (SWOT) المتضمنة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف كما موضح في الجدول رقم (5-2)، وفقا للإجراءات الخمسة آلاتية : .

أ- تحديد الإستراتيجية الحالية أو الإستراتيجيات السائدة في المنظمة.

ب- تحديد التغيرات الرئيسة في بيئة المنظمات الأخرى في الصناعة.

ج- تحديد الفرص والتهديدات البيئية إلى جانب الإمكانات الرئيسة (القوة) والمحددات الرئيسة (الضعف) في المنظمة.

د- وضع قائمة بالمواضيع البيئية الرئيسة (فرص او تهديدات) مقابل الإستراتيجيات الحالية ونقاط القوة ونقاط الضعف الرئيسة في المنظمة.

هـ- اختبار الحالات: تستطيع اختبار الحالات من خلال مقابلة كل حالة للحالة الأخرى ثم إعطاء درجة لكل حالة. فإذا كانت إشارة (+)، فتعطى درجة قوة، وإذا كانت إشارة (++) فتعطى درجتين للقوة مما يعني ان المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في ذلك المتغير. أما الإشـارة (-) فتعطـى درجـة واحـدة لنقاط الضعف. ولإشارة (--) فتعطى درجتين للضعف. أي ان القوة انخفضت إلى الضعف ومنعت الشركة من تجاوز المشاكل المرتبطة مع التغيرات البيئية، واما درجة (0) فتعطى صفراً لأنها غير مؤثرة.

جدول (5-2) تحليل مصفوفة (SWOT) لإحدى شركات إنتاج المشروبات الغازية

العوامل البيئية الرئيسية وفرص التهديدات قوة وضعف	اعادة هيكلة صناعة التخمير	نمو مبيعات الصناعة	تغيرات في انماط حياة المستهلك	قوى سوق المنافسين	مواضيع بيئية حول التعبئة والتغليف	نمو قوة سلسلة بائعي المفرد	+	-
الاستراتيجيات الحالية								
تطوير قادة جدد	+	+	0	+	0	+/-	4	1
دعم التكامل الخلفي	0	+	0	0	+	+/-	3	1
زيادة حصة السوق	+	0	0	-	+	-	2	2
نقاط القوة الرئيسة								
موقع المصنع	+	+	0	+	0	0	3	0
نظم انتاج حديثة	+	+	0	+	+	0	4	0
خدمات توزيع جيدة	+	+	0	+	0	+	4	0
ابتكار التعبئة والتغليف	0	+	0	+	++	0	4	0
السمعة المالية	+	+	+	+	+	+	6	0
نقاط الضعف الرئيسة								
عناصر جديدة غير قوية	-	0	0	- -	0	- -	0	5
الاعتماد على مبيعات مرتبطة بشكل شخصي	-	0	0	- -	0	- -	0	5
منتجات ذات نوعية متدنية	-	0	-	- -	0	-	0	5
وسائل التعباة غير جيدة	0	+	-	-	-	-	1	4
لأتوجد معدلات انتاج	0	-	0	-	0	-	0	3
+	6	8	1	6	6	4	31	
-	3	1	2	9	1	10		25

Source: Dobson, P. & k. Starkey ., The strategic management ,blakwell publisher., Oxford,1993,bp,46

ويلاحظ في الجدول رقم (5-2) ان هناك تحليلاً شاملًا ومتكاملًا لمصفوفة (SWOT) لاحدى شركات إنتاج المشروبات الغازية. كما يوضح الجدول المذكور اهم الفرص الرئيسة التي يمكن للشركة ان تتوقع الارتقاء من خلالها وزيادة النمو في المبيعات وذلك لكون موقع الشركة اصبح في المقدمة من حيث البحث والتطوير وفي تعبئة وتغليف المشروبات. وبدرجة اقل في اعادة هيكلة صناعة التخمير مع التأكيد إلى خبرات أصحاب الرأي لإعطاء فرص اكبر لزيادة المبيعات وبالتالي زيادة هامش الأرباح. أما التهديدات فهي تتركز بشكل اساسي في نمو قوة دائرة بائعي المفرد وكذلك زيادة حصة سوق المنافسين تشكل حالة تهديد للشركة حاليا. وهنا ينبغي على الإدارة الإستراتيجية للشركة من تحديد جوانب القوة والفرص لتعزيزها. وتأشير نقاط الضعف الداخلية، وتحديد التهديدات الخارجية، ودراسة الإستراتيجية الحالية، ومن ثم القيام بتحديد التوجهات العامة لاختيار الإستراتيجية الملائمة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: تقويم القوة التنافسية للمنظمة

كما ذكرنا في الفقرة السابقة اعلاه هنالك طرق عديدة لتحديد وتحليل مصفوفة (SWOT)، الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المنظمة. ولغرض القيام بشكل كمي فيما اذا كانت الشركة هي الأقوى أو الأضعف بين الشركات المنافسة ازاء كل عامل من عوامل النجاح الرئيسة وكل مؤثر لاهمية قوة التنافس مع الشركات الأخرى من توفر معلومات كافية لتحديد الموقع التنافسي المثالي من التحليلات السابقة المتعلقة ببيئة التنافس وبيئة الصناعة والتي اظهرت عومل النجاح الرئيسة ومقاييس التنافس التي تستطيع أن تفصل بين الأرباح الصناعية من خسارتها. أن تحليل المتنافسين وبيانات المعايرة تزود للشركات الأساس للحكم عن قوة وإمكانات المتنافسين الرئيسة، وهذا التحليل والتقويم يتطلب اتباع الخطوات الرئيسة التالية: [5]

جدول (5-3)

تقويم المركز التنافسي الموزون وغير الموزون في إحدى شركات صناعة المشروبات الغازية

أولا	نموذج لتقويم قوة المركز التنافسي غير الموزون			
	حدود الدرجة : 1 ضعيف جدا . 10 قوي جدا			
مقياس قوة عامل النجاح الرئيسي	الشركة س	المنافس (1)	المنافس (2)	المنافس (3)
نوعية أداء المنتج	9	4	9	3
الشهرة	8	7	10	1
الطاقة الإنتاجية	2	10	4	5
المهارات التكنولوجية	10	1	7	3
شبكة المتعاملين	9	4	10	5
التسويق / الإعلان	9	4	10	5
القوة المالية	5	10	7	36
ارتباط موقع التكلفة	5	10	3	1
خدمات المستهلك	5	6	10	2
	62	56	70	28

ثانيا	نموذج لتقويم قوة المركز التنافسي الموزون				
	حدود الدرجة : (1) ضعيف جدا . (10) قوي جدا				
مقياس قوة عامل النجاح	الأهمية النسبية	الشركة س	المنافس (1)	المنافس (2)	المنافس (3)
نوعية أداء المنتج	0.10	0.90	0.40	0.90	0.30
الشهرة	0.10	0.80	0.70	1.00	0.10
الطاقة الإنتاجية	0.10	0.20	1.00	0.40	0.50
المهارات التكنولوجية	0.05	0.50	0.05	0.35	0.15
شبكة المتعاملين	0.05	0.45	0.20.	0.50	0.25
التسويق / و الإعلان	0.05	0.45	0.20	0.50	0.25
القوة المالية	0.10	0.50	1.00	0.70	0.30
ارتبط موقع التكلفة	0.35	1.75	3.50	1.05	0.35
خدمات المستهلك	0.15	0.75	0.90	1.50	0.30
المجمـــوع	1.00	6.30	7.75	6.090	2.50

1- الخطوة الأولى. هي وضع قائمة بعوامل النجاح الرئيسة في الصناعة.

2- الخطوة الثانية. تصنيف الشركة والمتنافسين الآخرين ازاء كل عامل من العوامل باعطائه درجة معينة ، عامل أن حدود الدرجات بين (1-10) حيث الدرجة (1) تمثل اضعف استخدام. وتزداد قوة الاستخدام تصاعديا مع ازدياد الدرجة ، حتى تصل إلى (10) لتمثل افضل وأقوى استخدام لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسة.

3- الخطوة الثالثة. هي لافتراض تقيم الأقوى الذاتية من اجل الحصول على مقياس شامل وكلي للقوة التنافسية لكل متنافس.

4- الخطوة الرابعة. تثبيت الاستنتاجات حول حجم ومكونات شبكة الميزة او عدم الميزة التنافسية. واخذ الملاحظات المعينة في تحديد قوة الموقع التنافسي للشركة فيما إذا كان هو الأقوى أم الأضعف.

ويتضمن الجدول رقم (5-3) نموذجين لتقييم قوة التنافس. فالأول منهما يستخدم حدود الدرجات غير الموزونة مع تحديد غير موزون لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسة ، علما ان المقياس افترض ان الأهمية لهذه العوامل متساوية لجميع الشركات المتنافسة. ان قوة التنافس تتحدد بهامش الاختلاف بين عناصر القوة التي تحصل عليها الشركات وبين ادنى الدرجات التي يحصل عليها المتنافسين. وان التعظيم لهذه القوة هو ما تتضمنه من ميزة تنافسية. وبالرجوع إلى الجدول (5-3) ، النصف الأعلى منه ، نجد أن الشركة (س) قد حصلت على مجموع (62) درجة الذي يمثل إشارة لقوة تنافس الشركة المذكورة على المنافسين رقم (3) الذي حصل على مجموع كلي بلغ (28) درجة ، وعلى المتنافس رقم (1) بحصوله على مجموع كلي بلغ (56) درجة ، الأمر الذي يجعل الشركة (س) تتمتع بميزة تنافسية ، في حين حقق المتنافس رقم (2) ميزة تنافسية اعلى من الجميع بحصوله على مجموع كلي بلغ (70) درجة. ومن الجدير بالاشارة ان تصنيف الدرجات التي تقع بين (6-10) درجات لكل عامل نجاح تمثل حالة قوة مناسبة للشركات اما اذا كان التقويم لأهمية العامل يبلغ (5) درجات فاقل ، فيمثل حالة ضعف للشركة. وخلاصة القول ان

تقويم القوة التنافسية ياخذ شقين الأول التقويم ازاء المتنافسين الآخرين، والثاني ازاء أقوى الدرجات لعوامل النجاح الرئيسة والتي تبلغ (10) درجات.

اما النموذج الثاني يستخدم نظام الدرجات الموزونة لتقويم قوة المركز التنافسي وكما موضح في النصف الاسفل من الجدول رقم (5-3). الملاحظة التي تتعلق بجدول الدرجات الموزونة وغير الموزونة تخلق الاختلاف في مستوى الشركات وقوتها التنافسية. في نظام التقويم في الدرجات الموزونة تهبط الشركة (س) من المركز الثاني وفق الدرجات غير الموزونة إلى الموقع الثالث. ويقفز المتنافس رقم (1) من الموقع الثالث إلى الموقع الأول بسبب التصنيف القوي لأفضل عاملي نجاح مهمين. والأوزان ذات أهمية لمقياس الأولى لاستطاعتها إظهار الاختلافات المعنوية في مخرجات التقويم. تقويم قوة التنافس يزود استنتاجات مفيدة حول الموقف التنافسي للشركات. والتصنيف يعرض الكيفية التي تقابل بها الشركات المتنافسين عامل بعامل او مقياس بمقياس. وهذا التحليل يوضح أين هو الأقوى والأضعف؟ ومقابل من؟ ومعرفة القوة للمتنافسين الكلي. وتأشير فيما اذا كانت الشركة تتسم بميزة تنافسية من عدمه مقابل كل منافس من المتنافسين. وهذا التحليل والتقويم يزود الإدارة بمعرفة أين هي مواقع القوة التنافسية او مكامن الضعف في الشركة، وكحقيقة كاملة ينبغي من إدارة الشركة أن تحاول تغيير قوة التنافس إلى ميزة تنافسية موقفية، واتخاذ النشاط الإستراتيجي كحماية من ضعف التنافس، وبالوقت نفسه، أن تعمل الشركة بشعور لاهمية موجات التهديدات واستثمار ضعف تنافس الآخرين لجعله فرصة لتحقيق قوة تنافسية لها.

أسئلة الفصل الخامس

س1: حدد أهم المفاهيم الآتية: الفرص . التهديدات . القوة . الضعف

س2: ما هو الفرق بين تحديد العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للمنظمة وبين تحليلها ؟

س3: يعتبر تحليل (SWOT) المرحلة النهائية للتحليل الإستراتيجي. وضح الأهمية النسبية لتحليل (SWOT) ودوره في تحليل الموقف الإستراتيجي المنظمة ؟

س4 : ما هل أول العناصر التي تحتويها مصفوفة (SWOT)؟

س 5 : عرضت عليك المؤشرات آلاتية لمجموعة شركات، وطلب منك تحديد الإستراتيجيات المناسبة لها :

الشركة (أ) تمتلك نقاط قوة كثيرة وتتوفر أمامها فرص متاحة كثيرة.

الشركة (ب) تشكو من نقاط ضعف عديدة وفرص متاحة كثيرة.

الشركة (ج) تشكو من تهديدات خارجية وتمتلك نقاط قوة كثيرة.

الشركة (د) لا تتوفر لديها فرص عديدة وتشكو من نقاط ضعف كثيرة.

س6: حدد المقصود بقوة الموقف التنافسي للمنظمة. ووضح أهمية قوة التنافس ازاء عوامل النجاح الرئيسة في المنظمة؟

الفصل السادس

الاختيار الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الاختيار الإستراتيجي.

ثانياً: -نماذج تحليل المحفظة: -

1- أنموذج جماعة بوسطن الاستشارية(BCG)

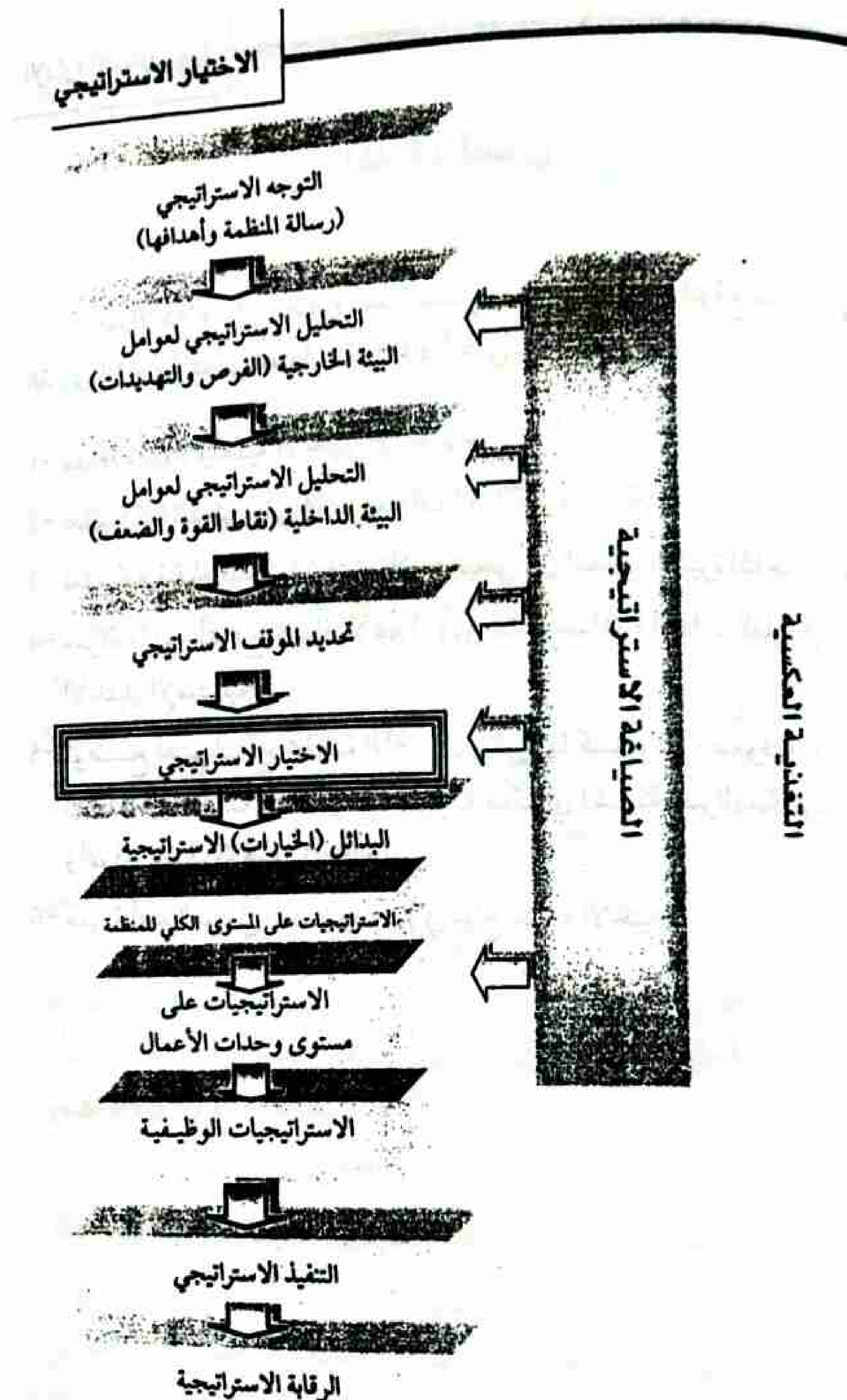
2- أنموذج مصفوفة ماكنزيي لشركة جنرال الكترك (GE)

3-أنموذج مصفوفة هوفر (Hofer).

ثالثاً: تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال.

رابعاً: العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي.





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

بعد الاطلاع على مضامين هذا الفصل ومناقشة معطياته نتوقع منك عزيزي القارئ الإحاطة بمحتوياته وأن تكون قادراً على : -

1- معرفة مفهوم وأهمية الاختيار الإستراتيجي.

2- تعلم كيفية التركيز على القليل من البدائل الكثيرة المتاحة.

3- تعلم كيفية قيام المدير بالاختيار الإستراتيجي بين البدائل الكثيرة المتاحة أمامه.

4- معرفة مفهوم أنموذج محفظة الأعمال ودورها في مساعدة الإدارة العليا في عملية الاختيار الإستراتيجي.

5- توضيح أهم نماذج محفظة الأعمال وتقويمها كأنموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية (B.C.G)، أنموذج مصفوفة ماكنزي (شركة جنرال الكترك GE)، وأنموذج مصفوفة هوفر (Hofer).

6- معرفة أهم العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح عملية الاختيار.

الاختيار الإستراتيجي

Strategic Choice

يعد الاختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسة التي تساعد المدير الإستراتيجي على اختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وبما يتسم مع نتائج التحليل لعومل البيئة الخارجية والصناعة ولعوامل البيئة الداخلية .وهذه الأدوات تسمى نماذج محفظة الأعمال (Business Portfolio).

وتصمم لغرض تقويم أعمال المنظمات ذات المنتج الواحد المتعاملة مع أسواق مختلفة، او ذات المنتجات المتعددة أو وحدات أعمال استراتيجية متعددة وفي أسواق متنوعة بغرض اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم وظروف المنظمة الداخلية والخارجية ويهدف تحقيق أعلى معدلات نمو وربحية.

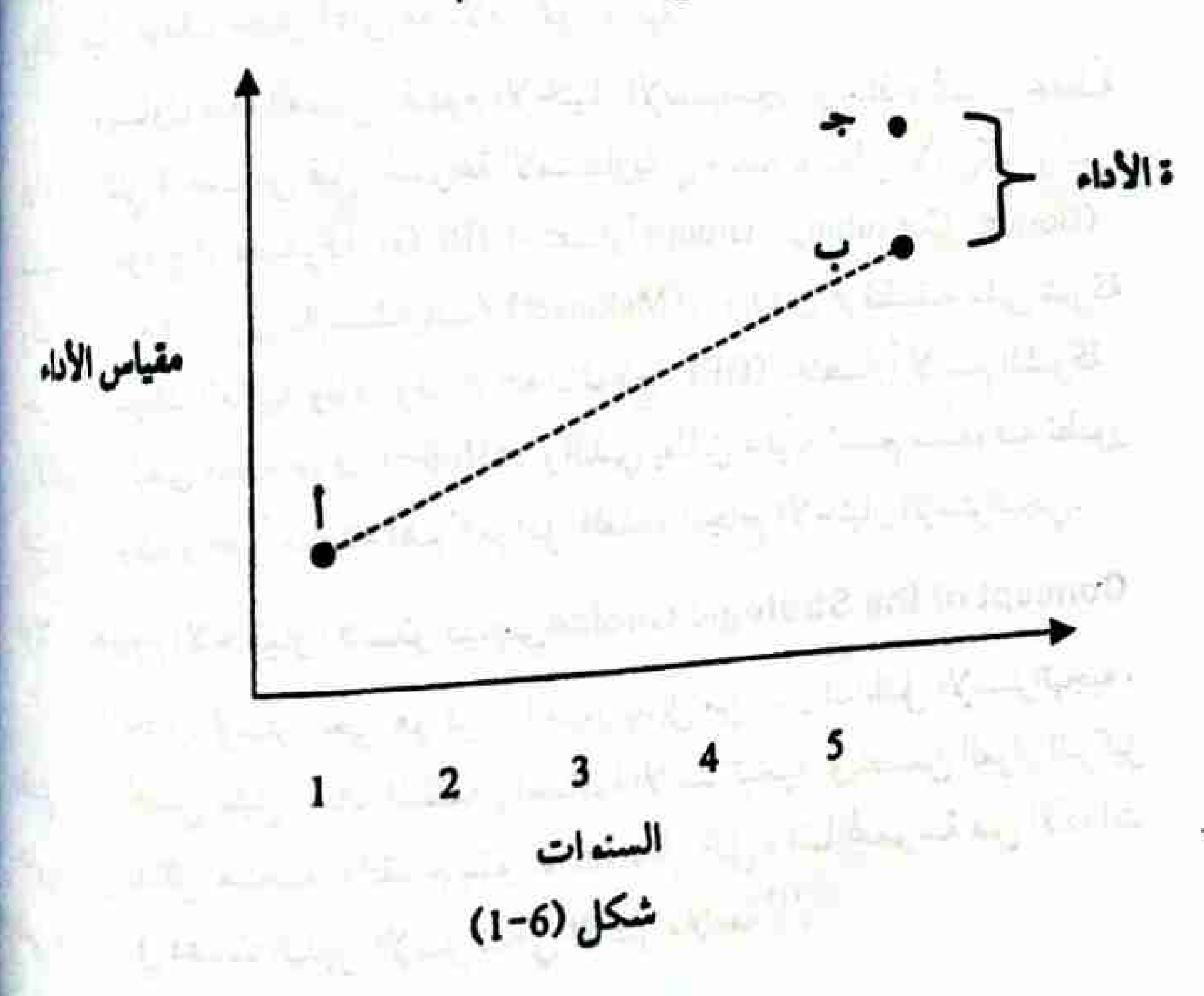
ويتناول هذا الفصل مفهوم الاختيار الإستراتيجي ونماذج تحليل محفظة الأعمال التي قدمت من قبل المجموعة الاستشارية في مدينة بوسطن الأمريكية والتي سميت بأنموذج او مصفوفة (BCG) اختصاراً (Boston Consulting Group)، وأنموذج إدارة ماكينزي للإستشارات/ (Mckinset)، والذي تم تطبيقه على شركة جنرال الكتريك العالمية والمعروف عادة بأنموذج (GE) اختصاراً لاسم الشركة، والأنموذج الذي قدمه هوفر (Hofer)، والذي يطلق عليه اسم مصفوفة تطور المنتج/ السوق. وأخيراً مناقشة أهم العوامل المحددة لنجاح الاختيار الإستراتيجي.

أولاً : مفهوم الاختيار الإستراتيجي Concept of the Strategic Choice

الاختيار الإستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة. والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة[1].

وتأسيساً على التعريف أعلاه، فان عملية الاختيار الإستراتيجي ليست بالسهولة المتوقعة بل تتطلب نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، وتستلزم كذلك عددا من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من اجل تضييق عدد تلك البدائل وبالنتيجة تتوفر الفرصة أمام المديرين الإستراتيجيين باتخاذ الاختيار الإستراتيجي للبديل المناسب.

ومن الجدير بالذكر انه لا يوجد اختيار استراتيجي امثل يصلح لجميع المنظمات او لنفس المنظمة في مواقف مختلفة، ولكن، ووفقاً للنظرية الموقفية هناك استراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة او اكثر في ظروف معينة وفي وقت محدد. وان أية تغيرات تطرأ في الظروف البيئة المحيطة قد تقود المنظمة إلى تعديل أو تغيير في استراتيجيتها الحالية. وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المنظمة،[4] وفجوة الأداء الفعلي لمنظمة أو وحدة الأعمال هو الفرق بين الأداء المتوقع طبقا للأهداف المخططة، وكما موضح في الشكل رقم (6-1)



شكل (6-1)

أب: يمثل منحنى الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية والظروف البيئية المتوقعة.

ج : يمثل الهدف المخطط

ب ج: تمثل فجوة الأداء

فإذا كانت الفجوة صغيرة أو غير مهمة جداً، فأن الاستقرار يكون هو الاختيار الإستراتيجي الأكثر احتمالاً، وقد يتم إجراء بعض التغييرات الثانوية بشكل جزئي.

أما إذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة نتيجة لأعمالها السابقة أو للأداء الضعيف المتوقع، فالانكماش هو الإستراتيجية الأكثر احتمالاً، وإذا كانت الفجوة قليلة لما هو متوقع من توفر فرص بيئية، فاستراتيجيات النمو والتوسع هما الأكثر احتمالاً. وخلاصة القول ان الفجوة كلما كانت سلبية فإنها تقود المنظمة لاتباع استراتيجيات انكماشية. والحالة الأخرى عندما تكون الفجوة إيجابية فسوف تقود المنظمة لاتباع استراتيجيات النمو.

ان المنظمات التي تتبنى استراتيجيات الاستقرار، يكون موقفها إيجابيا وفجوة الأداء قريبة إلى ان تكون صغيرة، وتركز هذه المنظمات على تحسين الإنتاجية في الصناعة، وتؤكد على التكيف الإيجابي لأنشطتها الداخلية.

وعندما تحيط النظمة ظروف بيئية إيجابية تتبنى استراتيجيات النمو، وهنا تؤكد المنظمة على زيادة كمية المنتجات/ الخدمات وتحسين منتجاتها/ وخدماتها، أو الدخول في أسواق جديدة، أو الدخول في مشاريع مشتركة مع منظمات أخرى، أو الاندماج مع منظمات أخرى إذا ما كان الوقت ملائما ومهما. أما إذا كانت عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة، وكذلك عوامل البيئة الداخلية للمنظمة تؤشر إلى ضعف جدي ،فهذا الموقف يقودها إلى اتباع إستراتيجيات انكماشية بهدف تحسين الأداء، او لزيادة فرصها للبقاء.

وتأسيساً على ما سبق ذكره، ينبغي على المدراء الإستراتيجيين الاهتمام بتحليل الفجوة وأخذها في الحسبان سعيا لتحديدها. وكذلك لا بد من وجود دافع

قوي لدى المنظمة للقضاء على فجوة الأداء وخصوصاً عندما تتوفر أمام المنظمة الفرص البيئية والإمكانات الداخلية الكفيلة بسد الفجوة او تضييقها.[3]

تحتاج عملية الاختيار الإستراتيجي قيام المنظمة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية سواء على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو على مستوى خطوط الإنتاج، وتقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة التي تتطلب الاستعانة بعدد من الأدوات التحليلية والتي تطلق عليها غالباً نماذج تحليل محفظة الأعمال (portfolio Analysis Approaches) لتساعدها في تقويم مستوى الأداء، واعتماد الاختيار الإستراتيجي المناسب.

ثانياً: نماذج تحليل المحفظة Portfolio Analysis Approaches

تمثل نماذج تحليل المحفظة الأدوات الرئيسة التي تساعد المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة، وتقويم محفظة الأعمال فيما اذا كانت ملائمة عما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق هدفي النمو والربحية.

وتشير نتائج معظم البحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية على ان اكثر من (50٪) من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقيمها للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي المناسب. ويصلح تحليل المحفظة في الاستخدام على مستوى المنظمة و/ أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

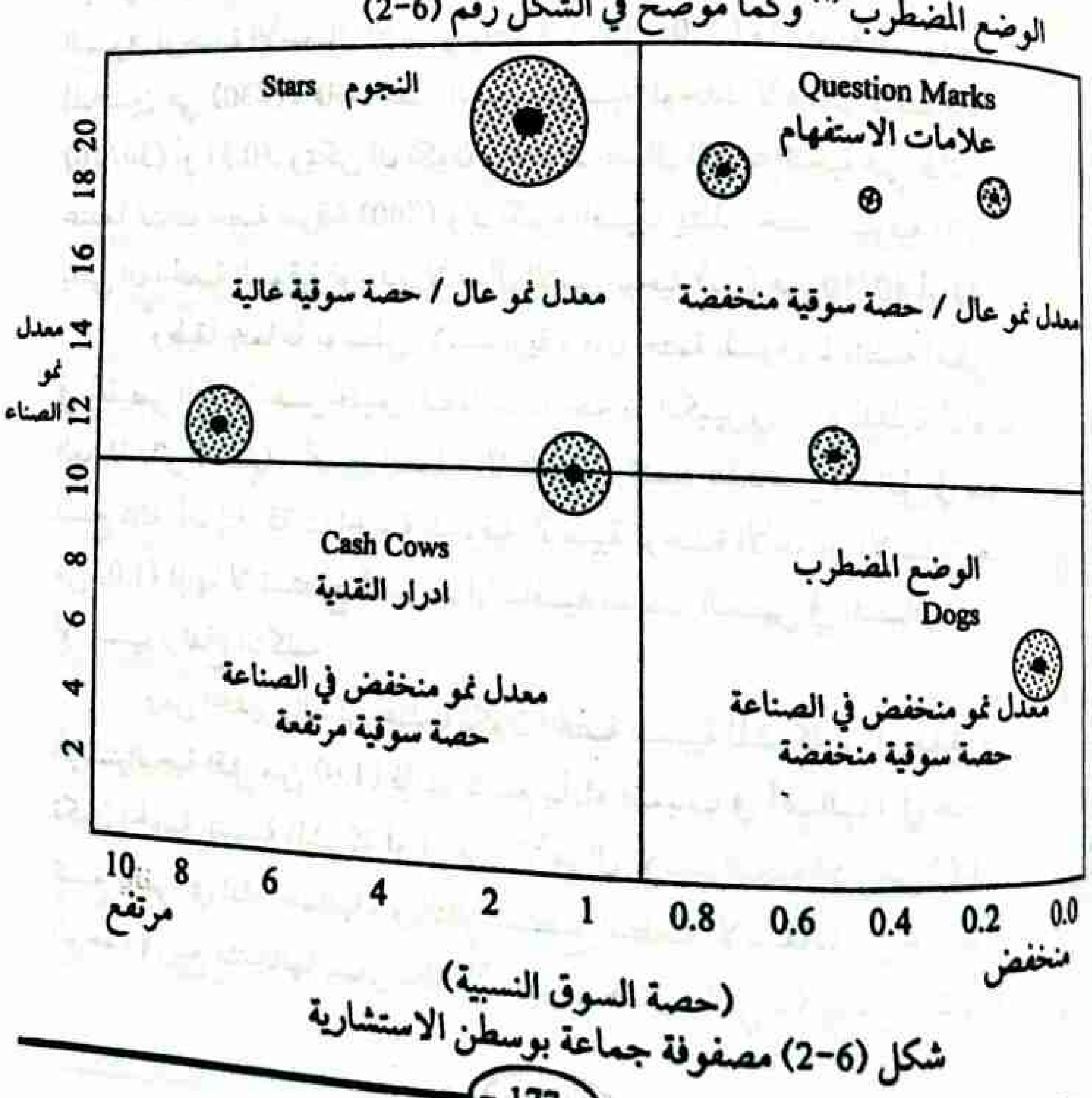
هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دوليا في علم الإدارة الإستراتيجية تستطيع القيام بتحليل أداء عمل المنظمات وتقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة، من اجل اختيار افضل تلك البدائل التي تتلاءم والظروف الموقفية للمنظمة. وسنورد أدناه اكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام وكالآتي: -

1- إنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

Approach Boston Consulting Group

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية أنموذجاً يعد من أهم واكثر النماذج قبولاً واتفاقا بهدف اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو بمنتج او بمجموعة منتجات معينة.

ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسين هما: البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة / اما البعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي. وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج/ الخدمة داخل السوق وهي النجوم، علامة الاستفهام، ادرار النقدية، وخلية الوضع المضطرب [4] وكما موضح في الشكل رقم (6-2)



شكل (6-2) مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

تعبر كل دائرة من الدوائر التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية او منتج معين، أما حجم الدائرة في المصفوفة فيعبر عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية. واعتيادياً، فإن المبيعات السنوية تقيس الحجم النسبي لوحدة الأعمال الإستراتيجية. كما إن مركز الدائرة يعبر عن معدلات نمو السوق وحصة السوق النسبية لوحدة الأعمال في السوق.

يتكون أنموذج جماعة بوسطن الاستشارية من بعدين هما : -

أ - حصة السوق النسبية Relative Market Share

عرفت حصة السوق النسبية على أنها المعدل لحصة سوق وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى حصة السوق لأكبر شركة منافسة في الصناعة، فإذا كانت حصة السوق لوحدة الأعمال الإستراتيجية (أ) تمثل (10٪) والحصة السوقية لأكبر المنافسين هي (30٪)، فانه الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية هي (30/10) أو (0.3). ويمكن ان تكون وحدة الاعمال الإستراتيجية هي قائد السوق عندما تمتلك حصة سوقية (40٪) وان اكبر منافسيها يمتلك حصة سوقية (10٪) هذا يعني ان الحصة السوقية لوحدة الأعمال الإستراتيجية (ب) هي 40/10 أو (0،4).

وطبقا لجماعة بوسطن الاستشارية، فإن حصة السوق للمنظمة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة (اثر التعلم)، تحسين العملية الإنتاجية او تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته. أما إذا كانت الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية اقل من (1.0) فإنها لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية بسبب النقص في اقتصاديات الحجم أو بسبب ارتفاع التكلفة.

ومن الجدير بالذكر. عندما تكون الحصة النسبية للشركة او لوحدة الأعمال الإستراتيجية اقل من (1.0) فإنها تتسم بأداء ضعيف في أعمالها، في حين عندما تكون الحصة النسبية للشركة أو لوحدة الأعمال الإستراتيجية اكبر من (1.0) فإنها تتسم بالقوة في اداء أعمالها، وبالتالي تستطيع المنظمة الاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة في بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار المنافسين والتي تمكنها من تحقيق هامش

ربح اكبر من الذي يحققه المنافسين، أو تبيع المنظمة باسعار اقل من اسعار المنافسين مما يسمح لها الحصول على حصة اكبر في السوق. وكذلك تستطيع المنظمة التي تحصل على حصة سوقية نسبية عالية ان تحقق تدفقا نقديا عاليا، وبالتالي يمكنها استخدام التدفق النقدي الفائض في دعم وحدات الاعمال الإستراتيجية الأخرى.

ب- معدل نمو الصناعة Industry Growth Rate

أن المحور العمودي لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو الصناعة في السوق. والهدف من تقويم معدل نمو الصناعة هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدات الأعمال الإستراتيجية. ويتم تقويم معدل النمو الصناعي لوحدة الأعمال الإستراتيجية بشكل عام طبقاً لسرعتها أو بطئها من معدلات النمو الاقتصادية.

ويتميز معدل النمو الصناعي الاسرع من المعدل بامتلاكه نمو عال، بينما معدل النمو الصناعي البطيء يتسم بمعدل نمو منخفض. وبكلمات أخرى، أن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة، والنمو المنخفض في الصناعة يمثل جانب تهديد.

وعندما صنفت جماعة بوسطن الاستشارية وحدات الاعمال الإستراتيجية او المنتجات او الاسواق على المحورين الافقي والعمودي المتمثلة بحصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة، ظهرت أربع مربعات تمثل انواع من الوحدات او المنتجات وكما موضح في الشكل (6-2)، وهي الوحدات التي تمثل علامات الاستفهام، والوحدات التي تمثل النجوم، والوحدات التي تدر نقدية (ادرار النقدية)، والوحدات ذات الأنشطة الضعيفة جداً والتي أطلق عليها (الوضع المضطرب).

1- مقارنة وحدات الأعمال الإستراتيجية لجماعة بوسطن الاستشارية

الخطوة الأخرى لأنموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) هي المقارنة لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية من خلال متغيرات المصفوفة المبينة على بعدين هما : حصة السوق النسبية ومعدل النمو الصناعي، انظر الشكل رقم

(2-6). وكما ذكرنا ان كل دائرة في المصفوفة تمثل وحدة أعمال استراتيجية أو منتج معين. وان مركز كل دائرة يتطابق لموقع وحدة الأعمال الإستراتيجية على محوري المصفوفة وينبغي ان يكون حجم الدائرة متلائم مع ايراد المبيعات المتولدة من كل وحدة أعمال استراتيجية [5].

إن مصفوفة (BCG) مقسمة إلى أربع مربعات (مواقع) تمثل أنواع من وحدات الأعمال الإستراتيجية او المنتجات. وفيما يلي وصف لتلك المربعات الأربعة.

أ - المربع الأول: علامات الاستفهام ؟ Question Marks

هي وحدات أعمال او منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة. ويشير هذا المربع إلى ارتفاع في معدل النمو في السوق، وانخفاض في حصتها السوقية. وان معظم الأعمال تبدأ كعلامات استفهام لكلا الحالتين نمو الأسواق العالية التي تمتلك قيادة السوق، والعمليات التي تتسم بضعف في مركزها التنافسي بسبب انخفاض حصتها في الصناعة. وتتسم وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الاستفهام بانخفاض في مبيعاتها مقارنة بأكبر المنافسين لها في نفس النشاط مما يؤدي ذلك إلى انخفاض الأرباح.

وتأسيساً لما سبق فان المدراء الإستراتيجيون ينبغي عليهم اختيار أحد البدائل الإستراتيجية المتاحة الآتية: - فالبديل الأول يحاول المدراء الإستراتيجيون اتباع إحدى استراتيجيات النمو لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة او لوحده الأعمال الإستراتيجية بسعيهم لتحقيق الزيادة في الحصة السوقية بالمقارنة مع المنظمة القائدة في السوق، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق تدفقا نقدياً حال وصول مستوى النشاط الى مرحلة النضج، وبالتالي سوف تنتقل المنظمة أو وحدة الأعمال إلى مربع النجوم، انظر الشكل رقم (2-6)، ويتطلب هذا البديل موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى في المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق.

أما البديل الثاني، هو المحافظة على الحصة السوقية السابقة مع تخفيض معدل نمو السوق. ووفقا لذلك سوف تنتقل المنظمة أو وحدة الأعمال من مربع

علامات الاستفهام إلى المربع الرابع الذي يشير الى حصة منخفضة في السوق من جهة ، ومعدل نمو منخفض في النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة أو وحدة الأعمال من جهة أخرى. ويشير هذا البديل إلى ضرورة اتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

أما البديل الثالث، تنطوي فكرة هذا البديل على الاحتفاظ بمعدل نمو عال مع تعزيز موقف المنظمة او وحدة الأعمال من خلال قيامها بالبيع النقدي للنشاط بما يحقق تدفقا عاليا من النقدية. وهذا البديل يشير إلى أن المنظمة تتبع إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي.

ب- المربع الثاني : النجوم Stars

تتصف وحده الأعمال أو المنتجات في هذا المربع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع الحصة السوقية. ويعكس هذا الموقف إلى ان وحده الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق. وبالتالي تحقق موقع الريادة والقيادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين.

ويتسم مربع النجوم أيضاً بارتفاع في حجم المبيعات بصورة مستمرة، وتتمتع المنتجات بمكانه عالية وسمعه طيبة وقبول عند المتسهلكين، إضافة إلى تحقيقها أرباح بدرجة كبيرة. وتعكس تلك الخصائص والمعطيات ضرورة اتباع المنظمة أو وحدة الأعمال إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بالمزيد من الاستثمارات والنمو.

ومن الجدير بالذكر فإن الإبقاء على النجومية يتطلب من المنظمة أو وحدة الأعمال الاستمرار في مجال الاستثمارات، والإنفاق على البحث والتطوير، والإنفاق على الترويج والتوزيع، والسعي لتخفيض التكاليف، لضمان مركزها التنافسي القوي، او قد تعمل على تخفيض أسعار منتجاتها للمحافظة أو لزيادة حصتها السوقية، مما يجعل احتمالية دخول منافسين جدد ضعيفة.

ج- المربع الثالث : ادرار النقدية Cash Cows

تتصف وحدة الأعمال او المنتجات ضمن هذا المربع، بحصة سوقية كبيرة

ولكن بمعدل نمو بطئ ومحدد. وان معظم تلك الوحدات أو المنتجات في هذا المربع تدر نقدية كبيرة وتحقق أرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ولكن النمو في النشاط منخفض وآخذاً بالتدهور.

وبناءً على ما تتمتع به هذه الوحدات أو المنتجات من حصة سوقية كبيرة و أنفاق قليل على تلك الأنشطة، وانخفاض في التكاليف، وبما تحققه من تدفق عال من النقدية، وربما عاليا، تعمد المنظمات على البحث من اجل الدخول في مجالات جديدة ومتعددة. والإستراتيجيات المناسبة لوحدات الأعمال أو المنتجات الواقعة في هذا المربع هي تلك التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة أو وحدة الأعمال على الأمد الطويل وتعد استراتيجيات النمو هذه ملائمة للوحدات او المنتجات التي تنتقل من النجومية إلى ادرار النقدية، حيث تتركز الجهود على مرحلة تتسم بزيادة التدفق النقدي ويمكن الاستفادة من النقدية الفائضة لدعم الوحدات او المنتجات التي تقع في موقع علامات الاستفهام او النجومية.

د- المربع الرابع: الوضع المضطرب Dogs

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق. وتعاني معظم تلك المنظمات من المخاطر المترتبة على أعمالها بسبب مركزها التنافسي الضعيف مما يحملها المزيد من التكاليف وبالتالي تكون تلك الأنشطة عبا على المنظمة. وان من أهم ما يميز المنظمات التي تقع ضمن هذا المربع هو الانخفاض الكبير في حجم المبيعات، انخفاض الأرباح، بل أنها قد تحقق خسائر مادية في كثير من الأحيان، وتدني سمعة المنظمة وبالتالي إقبال المستهلكين على المنتجات يكون ضعيف جداً.

وعادة ما تلجأ المنظمات التي يكون مركزها التنافسي ضعيف، التي تتصف بمزايا هذا المربع، إلى اتباع إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة والمتمثلة باستراتيجية التجرد من بعض الأنشطة أو استراتيجية الحصاد، أو استراتيجية التصفية، بغية إنقاذ ما تبقى من تلك الوحدات أو الأنشطة.

يتضح من مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، أن وحدات الأعمال أو

المنتجات التي تقع على الجانب الأيسر من المصفوفة تدر نقدية عالية وتحقيق هامش من الأرباح، في حين الوحدات او المنتجات التي تقع على الجانب الأيمن من المصفوفة فإنها تعاني من ضعف في توليد النقدية. وضمن نفس المنطق، فإن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات العليا، أي أعلى من خط الوسط فإنها تقوم الاستثمارات للمحافظة أو لزيادة معدلات نموها في السوق، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الدنيا في المصفوفة، فإنها تحتاج إلى استثمارات أقل للمحافظة على نصيبها في السوق، وانهما يعانيان من ضعف واضح في نمو السوق.

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

تهدف مصفوفة محفظة (BCG) إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة او وحدات الأعمال في ضوئها الحصول على موارد نقدية من اجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نمو وربحية للمنظمات في المستقبل. وتتضمن توصيات (BCG) الآتي: -

1- زيادة التدفقات النقدية من الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربع ادرار النقدية من اجل استخدامها في دعم وتطوير وحدات الأعمال او المنتجات التي تقع في مربع علامات الاستفهام للوصول إلى النجومية. وان الهدف على الأمد البعيد لمحفظة الأعمال هو تحويل موقع علامات الاستفهام إلى موقع النجومية وخصوصاً عندما تمتلك وحدات الأعمال أو المنتجات معدلات نمو عالية تساعدها للانتقال إلى النجومية.

2- عندما تعاني وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الاستفهام من ضعف أو أن معظم التوقعات بعيدة الأمد غير مشجعة أو غير مؤكدة في الحصول على موارد نقدية، فالإستراتيجية المرشحة والملائمة هي استراتيجية التصفية.

3- أما عندما تكون وحدات الأعمال أو المنتجات في مركز تنافسي ضعيف فإنها تأخذ موقع (الوضع المضطرب). وهذا الوضع يشير بعدم وجود فرص استثمار

الأموال بغرض النمو وإذا ما استمرت المنظمة في الاستثمار فإنها قد تعرض نفسها إلى خسائر كبيرة جدا. وينبغي من المنظمة الخروج من الصناعات التي تعمل فيها وتستخدم استراتيجيات التجرد أو التصفية.

4- إذا ما عجزت المنظمة من توفير نقدية كافية لدعم موقع علامات الاستفهام والنجومية فينبغي عليها اتباع استراتيجيات الاكتساب او الاندماج لبناء محفظة متوازنة. والمحفظة المتوازنة هي التي تحتوي على النجومية وعلامات الاستفهام لتحقيق الربحية، وتحتوي أيضا على أنشطة تدر لها نقدية لدعم متطلبات الاستثمار في مواقع النجومية وعلامات الاستفهام.

5- تقويم أنموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) : من الطبيعي أن نجد في جميع نماذج تحليل محفظة الأعمال هناك جوانب قوة وكذلك نقاط ضعف يتميز بها كل أنموذج. وسنوجز في أدناه أهم نقاط القوة والضعف في أنموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية : -

أ- جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية : يمكن تحديد أهم جوانب القوة بما يأتي : -

(1) ركزت جماعة بوسطن الاستشارية انتباهها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من اجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة.

(2) تساهم مصفوفة (BCG) لمعرفة فيما اذا كانت المنظمة بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخري ينبغي ان تضاف لمحفظتها الحالية.

(3) قدرة مصفوفة (BCG) على تصنيف جميع وحدات الأعمال او المنتجات في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين رئيسين هما معدل النمو في الصناعة، والحصة السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربعة مربعات، حيث يمثل كل مربع وحدة أعمال أو منتج، ومقارنة أهمية هذه الوحدات بدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل.

(4) تساعد مصفوفة (BCG) المنظمة في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو لتشمل مختلف وحدات الأعمال او المنتجات التي تشكل محفظة الأعمال في المنظمة.

ب- نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية : تتمحور نقاط الضعف في مجموعة بوسطن الاستشارية في الآتي :-

(1) الأنموذج الذي قدمته جماعة بوسطن الاستشارية يعد مبسط لاحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصة المنتج في السوق في حين هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها في الحسبان.

(2) ان تقسيم المصفوفة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط، وهذا التحديد يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، وكذلك وحدات الأعمال او المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة.

(3) بالرغم من ان الحصة السوقية عامل مهم لتحديد المركز التنافسي لوحدات الأعمال او المنتجات، ألا أن الكثير من المنظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة في السوق.

(4) كذلك هناك منظمات أو وحدات أعمال تمتلك حصة سوقية منخفضة وقادرة على تحقيق ربحية عالية وتمتلك مركز تنافسي قوي في قطاعات مختارة في السوق . وان شركة (Rolls Royce) على سبيل المثال هي في المركز التنافسي القوي بالرغم من ان حصتها السوقية ضعيفة في حين تصنف (BCG) الشركة المذكورة بالمركز التنافسي الضعيف وتقع في مربع الوضع المضطرب. وبالمثل، ان نمو الصناعة هو ليس العامل الوحيد لتحديد جاذبية الصناعة فهناك عوامل عديدة بجانب النمو كالعوامل الاقتصادية والعوامل التكنولوجيا وعوامل اخرى سبق ذكرها في الفصل الثالث، قادرة على تحديد شدة التنافس في الصناعة وجاذبيتها.

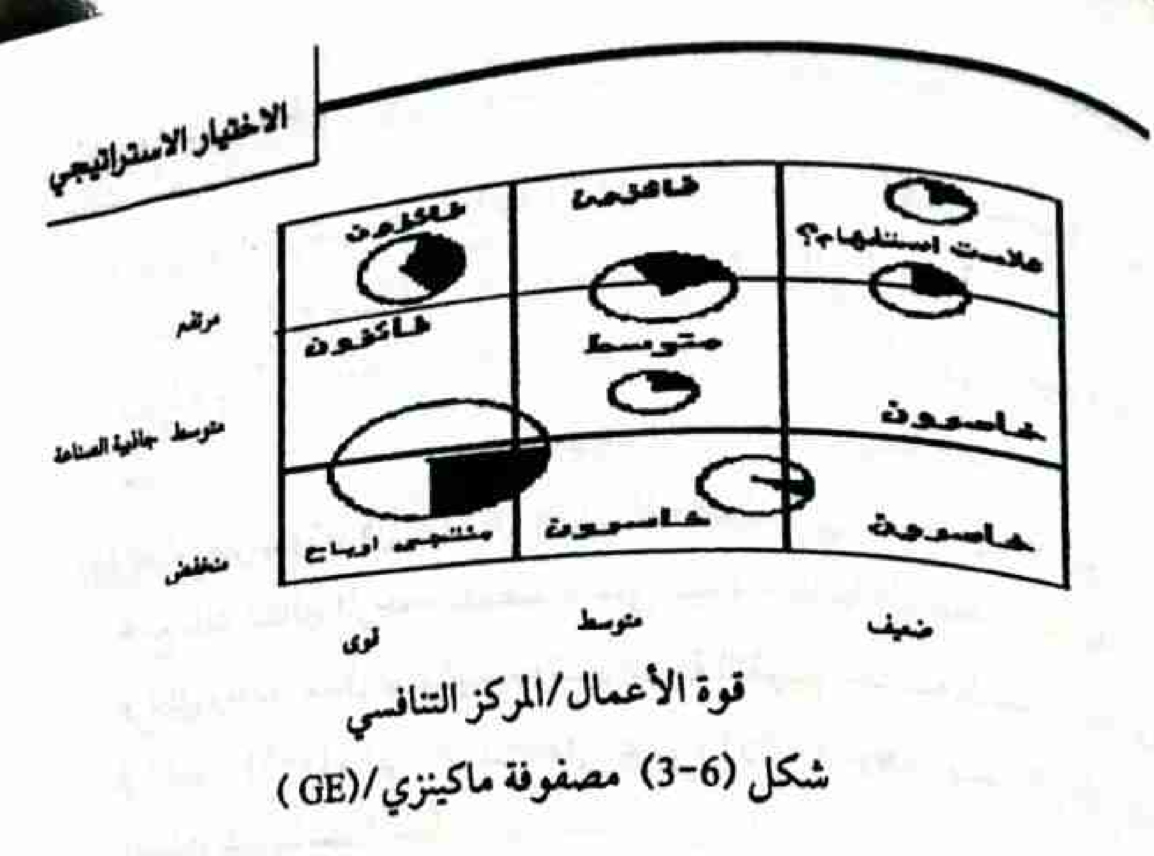
(5) الربط بين حصة السوق النسبية ومزايا التكلفة كما جاء في اقتراحات جماعة بوسطن الاستشارية، ليس صحيحاً دائماً، حيث نجد ان الكثير من الشركات تمتلك حصة سوقية منخفضة وتستخدم تكنولوجيا غير حديثة. إلا إنها استطاعت ان تحقق تكلفة إنتاج منخفضة اعلى من تلك الشركات التي تمتلك حصة سوقية عالية وتستخدم تكنولوجيا حديثة كما هو الحال، على سبيل المثال، لشركة صناعة الحديد الأمريكية والتي تصنف وفق مصفوفة (BCG) في موقع الوضع المضطرب بسبب حصتها السوقية المنخفضة واستخدامها تكنولوجيا غير حديثة بينما في الحقيقة كان أداءها أعلى من تلك الأعمال التي اتسمت بالنجومية نتيجة تمتعها بحصة سوقية عالية واستخدامها تكنولوجيا حديثة. ليس بالضرورة أن تولد حصة السوق العالية في نمو صناعي منخفض تدفقا نقدياً إيجابياً حيث تتميز تلك الأعمال بقدرتها على ادرار النقدية.

(6) يحمل أنموذج مصفوفة (BCG) مخاطر لعدم قدرته على تصنيف وحدات الأعمال او المنتجات بشكل دقيق

(7) الأسماء والمصطلحات غير مقبولة أو غريبة إلى حد ما في وصف وحدات الأعمال او المنتجات في المصفوفة.

2 - انموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال الكترك (GE)

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع شركة جنرال الكترك أنموذج محفظة أعمال والتي طبقت لأول مرة في شركة جنرال الكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة (GE) تفادياً لنقاط الضعف التي ظهرت في أنموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) وتتضمن مصفوفة ماكينزي الموضحة في الشكل (6-3) تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.



قوة الأعمال/المركز التنافسي

شكل (6-3) مصفوفة ماكينزي/(GE)

هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، ومتوسط، وضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة (BCG) التي اقتصرت على مستويين هما قوي وضعيف فقط. ويتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق، وإضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة. وسنورد أدناه خطوات تقويم أبعاد تلك المصفوفة.

أ- تقويم جاذبية الصناعة

تجري عملية تقويم جاذبية الصناعة في أربع خطوات رئيسية هي:

(1) يقوم المدراء الإستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة، حيث تتضمن على سبيل المثال حجم السوق، نمو السوق، قوى التنافس، شدة المنافسة وزيادة راس المال والربحية. يحتوي الجدول (6-1) مجموعة من العوامل المهمة لصناعة ما.

(2) تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة. وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

(3) يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في مختلف الأعمال تتراوح بين (1-5) درجات حيث تشير إلى الدرجة (1) إلى جاذبية ضعيفة جداً. والدرجة (3) جاذبية متوسطة. والدرجة (5) إلى جاذبية مرتفعة جداً.

(4) القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة ككل او لكل وحدة اعمال استراتيجية وتشير نتيجة التقويم لجاذبية الصناعة المفترضة في الجدول (6-1) والتي حصلت على مجموع (4.25) وهذا يشير الى تمتع تلك الصناعة بجاذبية جيدة جداً.

جدول (6-1)

مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكينزي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة راس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
الدوران	0،05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

ب . تقويم قوة الأعمال/ المركز التنافسي

تمر عملية تقويم قوة الأعمال لوحدات الأعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتي اتبعت في تقويم جاذبية الصناعة وكل خطوة يمكن إيضاحها عند الرجوع الى الجدول (6-2) حيث يعرض كيف يمكن للمنظمة تقويم المركز التنافسي لوحدة أعمالها أو منتجاتها وهذه الخطوات هي :

(1) يقوم المدراء الإستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال او المنتجات. يتضمن الجدول (6-2) مجموعة من العوامل هي حصة السوق، المعرفة التكنولوجيا. نوعية المنتج منافسة السعر. خدمات ما بعد البيع. تكاليف العمليات. القدرة الإنتاجية.

(2) تحديد وزن لكل عامل في المجموعة. وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة. بحيث يكون المجموع واحداً واحد صحيح.

(3) يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الأعمال/ المركز التنافسي لكل وحدة أعمال تتراوح بين (1-5) درجات. حيث تمثل الدرجة (1) مركز تنافسي ضعيف جداً. (3) مركز تنافسي متوسط. ودرجة (5) تشير إلى مركز تنافسي قوي جداً.

جدول (6-2)

مثال لتقويم قوة الأعمال/ المركز التنافسي لمصفوفة ماكينزي

عوامل النجاح الرئيسة	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	0.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجمـــــــوع	1.00		4.35

(4) القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي. ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال/ المركز التنافسي في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي (6-2) والتي حصلت على مجموع (4.35) وهذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جداً.

مقارنة الوحدات الإستراتيجية لمصفوفة ماكنزي

كما ذكرنا في الفقرة السابقة. تعتمد مصفوفة ماكنزي او بما يطلق عليها أيضاً بمصفوفة (GE)، على تقويم بعدين رئيسين هما جاذبية الصناعة. وجوانب المركز التنافسي لوحدة الأعمال او المنتجات في المنظمة. وهذا الأنموذج لا يستخدم فقط معدل النمو كمؤشر وحيد لتحديد درجة جاذبية الصناعة كما في أنموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) وكذلك لا يعتمد أنموذج ماكينزي فقط على حصة الصناعة في السوق. عند النظر إلى الشكل (6-3) نجد أن كل من البعدين مقسمة إلى ثلاثة مستويات عالي. متوسط. منخفض مما نتج عنه ظهور تسع مربعات أساسية في المصفوفة وان كل مربع يمثل وحدة أعمال أو منتج معين في المنظمة ويتحدد موقع كل وحدة أعمال أو منتج في احتلاله أحد مربعات المصفوفة على مجموع نقاط التقويم التي تحصل عليه وحدة الأعمال أو المنتج كما وردت في الجداول (6-1) و (6-2).

وتعبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال، أو المنتج وتشير الأجزاء المظللة داخل كل دائرة إلى حصة السوق لوحدة الأعمال[10]

يؤشر الشكل رقم (6-3) لمصفوفة ماكينزي إلى وجود ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاثة مربعات تمثل الفائزين نتيجة احتلالهم درجات عالية لكل من بعدي جاذبية الصناعة. وقوة أعمال المركز التنافسي أو تلك التي تقع على درجة عالية لواحد من تلك الأبعاد. ودرجة متوسط على البعد الثاني. فالاختيار الإستراتيجي الملائم لتلك الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربعات الفائزين هي استراتيجيات النمو والتوسع.

وتحتوي المصفوفة على مربع يمثل علامات الاستفهام كما جاء في مصفوفة (BCG)، حيث تعاني علامات الاستفهام من ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جدا، ويكون الاختيار الإستراتيجي للمنظمة في مثل هذه الظروف أما اتباع

إحدى استراتيجيات النمو والدخول في إستثمارات جديدة أو منتجات جديدة لتمويل هذا الموقع ليصبح ضمن الفائزين. أو اختيار استراتيجية التجرد للاستفادة من العوائد المتحققة جراء ذلك. وهناك مربع واحد وصف وحدة الأعمال أو النشاط، بمنتجي أرباح يشابه (ادرار النقدية) في مصفوفة (BCG) حيث تمتلك تلك المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية مركز تنافسي قوي لأعمالها في صناعة غير جذابة.

وتشتمل المصفوفة على مربع واحد يمثل وحدات أعمال أو منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة، وقوة أعمال متوسطة، هذه الوحدات أو المنتجات لا يمكنها توليد القوة ولكن بنفس الوقت ليست ضعيفة.

وتتضمن المصفوفة ثلاث وحدات أو أعمال او منتجات احتلت ثلاثة مربعات تمثلت بالخاسرين، نتيجة وقوعهم في مستويات منخفضة في جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال. أو حصولهم على مستوى متوسط على أحد الأبعاد، ومستوى ضعيف على البعد الثاني. والواقع ان تلك الوحدات والأنشطة تتطلب اتباع إحدى الإستراتيجيات الانكماشية كاختيار استراتيجية الحصاد او ستراتيجية التصفية التدريجية للاستفادة من تفعيل بعض الأنشطة المتبقية وتحويلها الى مواقع افضل. أو اختيار استراتيجية التصفية الكلية لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكينزي (جاذبية الصناعة /والمركز التنافسي)

1- ينبغي من المنظمات أو وحدات الأعمال التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار إحدى استراتيجيات الانكماش كاستراتيجية التخفيض او استراتيجية التحول أو استراتيجية التصفية.

2- تتبنى المنظمات او حدات الأعمال التي تحتل موقع الفائزين إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تركز على توجيه الموارد نحو تحقيق نمو عال وأقصى أرباح ممكنة.

3- ضرورة الاهتمام بموقع منتجي الأرباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لتوليد الربحية التي يمكن استثمارها في دعم مواقع الفائزين وموقع علامات الاستفهام.

4- ضرورة الاهتمام بموقع علامات الاستفهام من خلال تبني استراتيجية تكفل بتمويل هذا الموقع إلى موقع الفائزين، وفي حالة عدم توفر مستلزمات التمويل إلى الفائزين، ربما ينتقل بمرور الوقت إلى موقع الخاسرين.

5- يجب على المنظمة محاولة القيام بدفع الأعمال ذات الجاذبية الصناعية ومركز تنافسي متوسط كي يصبح ضمن موقع الفائزين أو منتجي الأرباح.

نقاط القوة والضعف لمصفوفة ماكينزي (جاذبية الصناعة /قوة الأعمال)

أجرت مؤسسة ماكينزي من خلال المصفوفة التي اقترحتها وتم تطبيقها في شركة جنرال الكتريك (GE) تحسينات كثيرة على مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوة لمصفوفة ماكينزي تمثلت في النقاط التالية:

1- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفة (BCG).

2- تسمح مصفوفة ماكينزي بتحليل اكثر تفصيلاً من مصفوفة (BCG) حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من اربعة مواقع حددتها مصفوفة (BCG) والتي اتصفت بالبساطة.

3- تتناسب الدوائر المتمثلة لوحدات الأعمال المختلفة كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلاً من حجم مبيعات كل منها وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

على الرغم من ان أنموذج مصفوفة ماكينزي حاول التغلب على الكثير من

نقاط الضعف التي واجهت مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) إلا انه واجه بعض الانتقادات التي يمكن إيجازها بآلاتي:

أ- لا توضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع وكذلك لم يوضح الأنموذج كيفية تطبيق الإستراتيجية التي يتم اختيارها.

ب- احتواء الأنموذج على تسعة مربعات متاحة لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.

ج- تعد عملية تقويم العوامل وإعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل أو إعطاء الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم.

د- لا تحتوي المصفوفة المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقويم، أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

3. انموذج مصفوفة هوفر (Hofer)

قدم هوفر (Hofer) مصفوفة يطلق عليها أسمه، كما عرفت باسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، وقد جاءت هذه المصفوفة لتلافي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي ماكنيزي/جنرال اليكترك، ومصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG). حيث اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق.

وتتكون مصفوفة هوفر (Hofer) من (15) مربعاً أو نافذة، التي تعكس مراحل تطور المنتج/ السوق. وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال. أما الأجزاء المظللة داخل الدائرة وكما موضحة في الشكل (6-4)، فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات[11].

وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسين يتمثلان بمحوري المصفوفة، فالمحور

العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية. وتتشابه مصفوفة (Little) والتي يطلق عليها مصفوفة دورة الحياة أو مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الى حد كبير مع مصفوفة هوفر (Hofer) ألا أن (Little) استخدم عشرون مربعا بدلا من خمس عشر مربعا لمصفوفة هوفر[12].

مقارنة وحدات الأعمال الإستراتيجية لمصفوفة هوفر (Hofer)

عند النظر إلى شكل (6-4)، نجد أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (أ) فأنها في مرحلة البدء (النمو الأولى) من مراحل تطور المنتج/ السوق والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي. أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ب) فأنها في مرحلة النمو من مراحل تطور المنتج/ السوق وهي كذلك تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية تكون منخفضة نسبيا. وتتشابه مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (ج) إلا أنها لا تحتل مركزاً تنافسياً قوياً.

وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (د) فهي في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول لاستحواذها على حصة سوقية جيدة نسبيا. أما وحدات الأعمال أو المنتجات ذات الحرف (هـ) فأنها في مرحلة نضوج الصناعة وتحتل مركزا تنافسيا قويا نسبيا، كما تتمتع وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (و) بمركزاً تنافسيا قويا نسبيا. علماً أن كل من الوحدات (هـ ، و) تشبه أدرار النقدية في مصفوفة جماعة بوسطن (BCG) لكونهما يدرا دخلا نقديا كبيراً. أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فهي تقع في مرحلة الانحدار، وتحتل مركزا تنافسيا ضعيفا وهي تشبه موقع (الوضع المضطرب) في مصفوفة جماعة بوسطن (BCG)، وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكينزي.

مراحل تطور المنتج / السوق

مرحلة النمو الاولي (النشوء)

مرحلة النمو

مرحلة الركود النضج

مرحلة النضوج

مرحلة التدهور (الانحدار)

قوي (المركز التنافسي) ضعيف

شكل (6-4) أنموذج مصفوفة تطور المنتج لهوفر (Hofer)

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة هوفر (Hofer)

تتركز المضامين الإستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر (Hofer) على المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج لوحدات الأعمال أو المنتجات، والتي يمكن إجمالها بالآتي:-

1) ينبغي من المدراء الإستراتيجيين الرعاية والاهتمام بوحدات الأعمال أو المنتجات التي تحمل الحرف (أ)، و(ب) كالإنفاق على تلك الوحدات أو المنتجات في المستقبل. ويمكن اختيار إحدى إستراتيجيات النمو السريع التي تتلاءم وتحقيق أعلى ربحية ممكنة.

2) أما الوحدات أو المنتجات التي يعاني مركزها التنافسي من ضعف كما هو الحال في (ج)، فلابد للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي. وهذه الوحدات أو المنتجات تشابه موقع علامات الاستفهام لمصفوفة (BCG)، ومصفوفة ماكينزي. والإستراتيجية الملائمة في هذه الحالات أما إحدى إستراتيجيات النمو أو استراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية.

3) أما الاختيار الإستراتيجي الملائم لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د)، والتي تتصف بحصة سوقية مقبولة هو أتباع استراتيجية النمو المحدد.

4) تتطلب وحدات الأعمال التي تأخذ الحروف (هـ ، و)، واللذان يتمتعان بمركزاً تنافسياً قوياً نسبيا، ويقعان في مراحل متأخرة في دورة حياة المنتج إلى استراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات وتحويلها إلى وحدات أعمال أو منتجات تدران نقدية كبيرة، ومن ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات أو المنتجات التي تحتل الحروف (أ) أو (ب).

5) أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعين من الإستراتيجيات أما الاحتفاظ بتلك الوحدات او المنتجات إذا استطاعت أو توقعت أن تحقق أرباحاً معقولة، وفي حالة عدم استطاعة المنظمة تحقيق ذلك فإن استراتيجية التخلي من الأنشطة أو استراتيجية التصفية يكونان الاختيار الأفضل[14].

نقاط القوة والضعف في مصفوفة هوفر (Hofer)

نوجز أدناه أهم نقاط القوة في المصفوفة هوفر (Hofer) : -

1- تعرض مصفوفة هوفر (Hofer)، توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي لقوة الأعمال. حيث قسمت المصفوفة إلى (15) مربعاً، وان كل مربع يمثل موقع معين لوحدات الأعمال أو المنتجات.

2- تستطيع المنظمة ومن خلال التوزيع الواسع لوحدات الأعمال أو المنتجات، أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من أن محفظة أعمالها متوازنة.

3- تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المنظمة على الإستراتيجيات لمستوى وحدات الأعمال، وكذلك تعتبر أن دورة حياة المنتج / السوق هي واحدة لأغلب المحددات المهمة للاختيار الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى

مستوى وحدات الأعمال.

أما نقاط الضعف في مصفوفة هوفر (Hofer) تتركز في :-

1- إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، وبالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة ولكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة.

2- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج /السوق.

ثالثاً: تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال

تتميز نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يأتي :-

1- تقدم نماذج تحليل المحفظة للإدارة العليا أو الإدارة الوسطى وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها، ومعرفة مركزها التنافسي لكل وحدة أعمال أو منتج، وكذلك تساعد على تحديد حصة السوق النسبية لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

2- تتميز نماذج تحليل المحفظة باعتبارها وسيلة مرئية تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات عليها.

3- تساعد النماذج في التحليل والتقويم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف النمو والربحية.

4- تساعد على تصميم استراتيجيات تنظيمية كفوءة وفاعلة تتلاءم والموقف لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

وبالرغم من المزايا المذكورة أعلاه، تواجه نماذج تحليل محفظة الأعمال مشاكل عديدة، يمكن تحديدها بالآتي :-

1- تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق وتحتاج الوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات.

مستوى وحدات الأعمال.

أما نقاط الضعف في مصفوفة هوفر (Hofer) تتركز في: -

1- إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، وبالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة ولكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة.

2- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.

ثالثاً: تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال

تتميز نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يأتي: -

1- تقدم نماذج تحليل المحفظة للإدارة العليا أو الإدارة الوسطى وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها، ومعرفة مركزها التنافسي لكل وحدة أعمال أو منتج، وكذلك تساعد على تحديد حصة السوق النسبية لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

2- تتميز نماذج تحليل المحفظة باعتبارها وسيلة مرئية تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات عليها.

3- تساعد النماذج في التحليل والتقويم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف النمو والربحية.

4- تساعد على تصميم استراتيجيات تنظيمية كفوءة وفاعلة تتلاءم والموقف لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

وبالرغم من المزايا المذكورة أعلاه، تواجه نماذج تحليل محفظة الأعمال مشاكل عديدة، يمكن تحديدها بالآتي: -

1- تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق وتحتاج الوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات.

إضافة إلى أن معظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها.

2-كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي أو جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات موضع التقويم. حيث أن معظم النماذج تعتمد في جزء من عملية التقويم على التقدير الشخصي لتحديد الأهمية النسبية لبعض الأنشطة مقارنة مع أكبر المنافسين أو مع أكبر حصة في السوق.

3- تتعلق بعض المشاكل بالجوانب التنظيمية أو بالدافعية، وخصوصاً عندما يتعلق باتباع استراتيجية التصفية والتي تؤدي الى التخلص من أحد خطوط الإنتاج أو بتخفيض الوحدات المنتجة، وبالنتيجة فأن مثل هذه الإستراتيجية لا تؤثر فقط على وحدات الإنتاج، بل أن تأثيراتها تشمل جميع الوظائف التي ترتبط مع وحدات الإنتاج بعلاقات تكاملية واعتمادية. (على سبيل المثال وظيفة التسويق، وظيفة الأفراد، ووظيفة التمويل،....الخ).

4- لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الاعمال بنظر الاعتبار أهمية ودور التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات أو بين وحدات الاعمال كأحد الاختيارات الإستراتيجية التي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، سواء عن طريق إقامة تحالفات استراتيجية بين الشركات العملاقة، أم بين الشركات المتنافسة، أم بين شركات قوية مع شركات ضعيفة.

5- لم تهتم نماذج تحليل المحفظة بالعوامل الإدارية والتنظيمية بشكل عام، وبالعوامل المتعلقة بكيفية إدارة الثقافة التنظيمية بشكل خاص.

رابعاً: العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي

بعد أن تم تحديد وتقويم البدائل الإستراتيجية عبر استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل استراتيجي على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال، نكون قد تمكنا من اختيار الإستراتيجية الملائمة.

ولغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة لذلك النجاح، من بينها تمسك المنظمة

بتنفيذ الإستراتيجيات السابقة أو الحالية، واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة، إضافة إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المنظمة. ويمكن تناول تلك العوامل على النحو الآتي: -

أ- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة او الحالية

تعد الإستراتيجية السابقة أو الحالية نقطة البداية لعملية الاختيار الإستراتيجي في المنظمة، حيث تعتمد أغلب المنظمات عند قيامها بدراسة وتقويم البدائل الإستراتيجية التي يتم اختيارها على ضوء الإستراتيجيات السابقة أو الإستراتيجيات التي يجري تطبيقها حالياً.

وأن استخدام تلك الإستراتيجيات من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين. ولكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة او الحالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المنظمة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها. وهذا يجعل دراسة هذا الموضوع على النحو الآتي: -

أ- تمسك الأفراد بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية

لقد أثبتت العديد من الدراسات، بأن الأفراد عادة ما يتمسكون بالاستمرار بالإستراتيجيات التي تم انتهاجها سابقا أو حاليا، سواء حققت أهدافها بنجاح أم لم نستطع تحقيقها. ويعود السبب في تمسك الأفراد بتلك الإستراتيجيات، هو في الدخول في أعمال وأنشطة جديدة، قد تستلزم بذل جهد ووقت لمعرفتها. إضافة لتحبيذهم ممارسة الأعمال التي اعتادوا عليها سابقا، وليس لديهم ميول للتغيير إلا إذا ما اضطروا لذلك.

ب- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية

تشير نتائج الأبحاث العلمية، بأن معظم المنظمات تتمسك بالإستراتيجيات التي تبنتها سابقا وتفخر بها إذا ما حققت بعض النجاحات أما في حالة عدم تمكنها من تحقيق النجاح فتحاول خلق المبررات لذلك دون الاعتراف بشكل صريح بخطأ تلك الإستراتيجيات. وتؤكد تلك الأبحاث أيضاً، أن الإستراتيجيات السابقة أو

بتنفيذ الإستراتيجيات السابقة أو الحالية، واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة، إضافة إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المنظمة. ويمكن تناول تلك العوامل على النحو الآتي: -

١- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة او الحالية

تعد الإستراتيجية السابقة أو الحالية نقطة البداية لعملية الاختيار الإستراتيجي في المنظمة، حيث تعتمد أغلب المنظمات عند قيامها بدراسة وتقويم البدائل الإستراتيجية التي يتم اختيارها على ضوء الإستراتيجيات السابقة أو الإستراتيجيات التي يجري تطبيقها حالياً.

وأن استخدام تلك الإستراتيجيات من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين. ولكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة او الحالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المنظمة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها. وهذا يجعل دراسة هذا الموضوع على النحو الآتي: -

أ- تمسك الأفراد بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية

لقد أثبتت العديد من الدراسات، بأن الأفراد عادة ما يتمسكون بالاستمرار بالإستراتيجيات التي تم انتهاجها سابقا أو حاليا، سواء حققت أهدافها بنجاح أم لم نستطع تحقيقها. ويعود السبب في تمسك الأفراد بتلك الإستراتيجيات، هو في الدخول في أعمال وأنشطة جديدة، قد تستلزم بذل جهد ووقت لمعرفتها. إضافة لتحبيذهم ممارسة الأعمال التي اعتادوا عليها سابقا، وليس لديهم ميول للتغيير إلا إذا ما اضطروا لذلك.

ب- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية

تشير نتائج الأبحاث العلمية، بأن معظم المنظمات تتمسك بالإستراتيجيات التي تبنتها سابقا وتفخر بها إذا ما حققت بعض النجاحات أما في حالة عدم تمكنها من تحقيق النجاح فتحاول خلق المبررات لذلك دون الاعتراف بشكل صريح بخطأ تلك الإستراتيجيات. وتؤكد تلك الأبحاث أيضاً، أن الإستراتيجيات السابقة أو

الحالية عادة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية الاختيار الإستراتيجي للمنظمة. ويمكن تلخيص تلك التأثيرات بالنقاط الآتية :-

1- يصبح من الصعوبة تغيير الإستراتيجيات التي حققت نجاحا للمنظمة، وخصوصا في ظل قائد إداري قوي.

2- عندما تبدأ المنظمة بأتباع إحدى الإستراتيجيات، فإنها تحاول، من خلال الإجراءات البيروقراطية إلزام الأفراد والإدارات الأدنى بتنفيذها.وان الاستمرار بهذا النهج يدفع الأفراد لتبنيها بشكل طبيعي، بل ويحاولون الإبقاء على تنفيذها دون تغيير. مما يعني أن القائد الإداري في المنظمة يتخذ القرار الإستراتيجي ويدفعه الى الإدارات الأدنى لغرض تنفيذه.

3- أما عندما تبدأ الإستراتيجيات السابقة أو المتبعة حاليا في المعاناة من مشاكل وضعف تنفيذها، فتلجأ المنظمة الى دعمها عبر الإستراتيجيات الفرعية بما يكفل وتحسين الأداء في المنظمة ومعالجة تلك المشاكل ونقاط الضعف دون اللجوء لاستبدال تلك الإستراتيجيات.

4- وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية في دعم الإستراتيجيات المتبعة أو عندما تزداد درجة التغيير في البيئة عندها تضطر المنظمة وإدارتها إلى البحث عن بديل استراتيجي ملائم.

2- اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة

كما تلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في تحديد رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية، وقيامها في تحليل وتقويم موقف المنظمة الإستراتيجي، فأنها أيضا تلعب دورا رئيسا في عملية الاختيار الإستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وقدرة على إقناع الأفراد العاملين و/أو المدراء في الإدارات الوسطى بأهمية تنفيذ قرار الاختبار الإستراتيجي(16). فالقوة، كما عرفت، هي "القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين(17)". ومن الجدير بالذكر، أنه قد تشعر بوجود القوة ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض. وتلعب العلاقات الاعتمادية بين الإدارات أو الأفراد في المنظمة دوراً بارزاً فيها. أما مصادر القوة فتعود إلى:

أ) المركز الوظيفي. ب) الصفات الشخصية .

ج) الخبرة. ء) والسيطرة على مصادر المعلومات...الخ.

وبالرغم من قيام الإدارة العليا باتخاذ القرار الإستراتيجي، فإن الاقتراحات قد تصدر من الإدارات الدنيا أو الوسطى، وتأتي عن طريق المدراء في الإدارات الوسطى [18].وتتحمل الإدارة الوسطى مسؤولية ليس بالسهلة، حيث تتمثل المهمة الأولى في خلق قناعة لدى الإدارات الدنيا بأهمية وضرورة العمل نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبما ينسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة. أما المهمة أو المسؤولية الأخرى فتتمثل بقدرتهم على تحقيق رغبات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، وخلق قناعة عند ذوي القوة والنفوذ بأهميتهم لتعزيز وجودهم في مواقعهم الوظيفية أو بغية الحصول على فرصة لترقيتهم مستقبلاً. يميل المدراء في المستويات الدنيا أو الوسطى الى تقديم البديل الإستراتيجي الذي يتفق مع الرغبات واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، ويستبعدون البدائل الإستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تنسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ.

3- معيار المخاطرة

يعتبر معيار المخاطرة أحد العوامل المحددة والمؤثرة على الاختيار الإستراتيجي في المنظمة. ويتفق الكثير من الكتاب والباحثون بأن الربح العالي دليل دالة المخاطرة إضافة إلى العوامل الأخرى، أي أن هنالك علاقة طردية ووثيقة بين درجة المخاطرة ودرجة الربح الذي يمكن تحقيقه. فكلما تزداد درجة المخاطرة ودرجة عدم التأكد تزداد معها احتمالية تحقيق أرباح عالية، في حين كلما انخفضت درجة المخاطرة فأن احتمالية تحقيق أرباح عالية تكون منخفضة. وفي ضوء ما سبق يمكن تقسيم المنظمات حسب درجة المخاطرة كالآتي :-

أ) هنالك منظمات أو وحدات أعمال تميل الى العمل والى تحقيق أهدافها بدرجات مخاطرة منخفضة، وهذه عادة ما تتخذ استراتيجيات مستقرة أو احدى استراتيجيات النمو المحدود، والتي تتطلب إحداث تغييرات جزئية تتناسب ودرجة المخاطر المنخفضة.

ب) وهنالك البعض الاخر من المنظمات أو وحدات الأعمال التي تميل الى العمل بدرجات عالية من المخاطر أو المجازفة من أجل تحقيق أعلى المنافع المادية. وهذه المنظمات عادة ما تتخذ إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تتسم بالانفاق والاستثمار في بيئة متغيرة، ومن ثم تعمل لاستغلال الفرص البيئية لتحقيق أعلى ربحية ممكنة. أما المنظمات الكبيرة والتي تستحوذ على حصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي قوي فتتبع استراتيجيات دفاعية من أجل الإبقاء على مركزها القوي في السوق أطول مدة ممكنة.

4- عامل الوقت والاختيار الإستراتيجي

يؤثر عامل الوقت في العملية الإستراتيجية وفي جودة القرار المتخذ أيضا بمقدار الوقت الذي ينفقه متخذ القرار في ذلك. وخصوصا عندما يكون الوقت النهائي لاتخاذ القرار الإستراتيجي محددا من الآخرين وليس من متخذي القرار. وكما هو معلوم فأن الوقت هو أندر الموارد في المنظمة واذا لم تتم إدارته واستغلاله فسوف لا يتمكن المدراء الإستراتيجيون من اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم[19]. وكلما كان الوقت المتاح أمام المدراء في المنظمة للاختيار الإستراتيجي طويلا فهذا يعني أن هنالك فرصة زمنية لتقويم البدائل الإستراتيجية، ومن ثم تضييق تلك البدائل وبالتالي اتخاذ القرار المناسب. أما اذا كان الوقت المتاح قصيرا فلن يتيح فرصة مناسبة للمدراء لتقويم البدائل واتخاذ القرار السليم.

وكذلك فإن عدم توفر الأموال اللازمة للقيام بالأعمال والأنشطة ولتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب، يقلل فرص أمام المنظمة باستخدام المرونة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح[20].

يعتمد نجاح قرار الاختيار الإستراتيجي في المنظمة عند طرح منتجاتها، الى معرفة الوقت الملائم لاستعداد السوق في تقبل تلك المنتجات، واذا ما طرحت المنظمة منتجاتها أو خدماتها بأوقات غير ملائمة في السوق فأن ذلك يقلل من فرص نجاح القرار الإستراتيجي.

5- موارد المنظمة

تعد موارد المنظمة من العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي. فكلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فأنها تكون قادرة على الأقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل. وهذه الموارد هي الموارد المادية، المالية، والبشرية. وأن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد فسوف تؤثر سلبا على اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل. وسنورد أدناه تلك الموارد المؤثرة في عملية الاختيار الإستراتيجي:

أ) **الموارد المادية:** وتشمل هذه الموارد على المباني، الآلات والمعدات، والأراضي. وينبغي على الإدارة العليا معرفة كيفية تحديد طرق توفير واستغلال تلك الموارد وامكانية اختيار وتطبيق استراتيجية دون غيرها.

ب) **الموارد المالية:** تمثل الموارد المالية أحد العوامل الضرورية لقيام أي نشاط في المنظمة ويساعد على توفير قدر كبير من السيولة، ويساهم في تحديد الأموال التي يتم تخصيصها للاستثمار من أجل زيادة العوائد والأرباح قدر الإمكان. وبالتالي يصبح عاملا مهما في اختيار الإستراتيجية المثلى من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.

ج) **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية والحاسمة لنشوء أية منظمة. وكذلك تعتبر أحد العوامل المحددة في عملية الاختيار الإستراتيجي ومن النادر وجود منظمة تتوفر فيها طاقات بشرية كفوءة ومتكاملة في جميع أنشطة المنظمة. وهذا يعني قد يتوفر لدى بعض المنظمات كفاءات عالية جدا في مجال الإنتاج او المالية أو مجالات التخزين، ويتوفر لدى بعض المنظمات الأخرى كفاءات في مجال التسويق أو مجال الأفراد. وفي ضوء ذلك، ينبغي من الإدارات العليا الاهتمام بالموارد البشرية بمختلف تخصصاتها وتنميتها للاستفادة منها في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة واتخاذ القرار الإستراتيجي السليم.

أسئلة الفصل السادس

1- (يتأثر اتخاذ قرارات الاختيار الإستراتيجي بمدى أدراك الإدارة بتأثيرها بعوامل بيئية عديدة، واتجاهها نحو التعامل مع الخطر، وإلمامها باستراتيجيات متعددة، وعلاقة القوة الإدارية في المنظمة). اشرح هذه العبارة؟

2- (الإدارة العليا ليست مطلقة الحرية في الاختيار الستراتيجي).علق على هذه العبارة في ضوء دراستك للإدارة الإستراتيجية.

3- كيف يمكن أن تختلف النماذج المتعددة لمحفظة الأعمال لاختيار الإستراتيجيات من منظمة الأخرى؟

4- ما هي في رأيك مزايا وعيوب كل من نماذج محفظة الأعمال المستخدمة في اختيار الإستراتيجيات؟

5- ما هي اوجه التشابه والاختلاف بين النماذج المستخدمة في اختيار الإستراتيجيات؟

6- ما هي اهم المضامين الإستراتيجية لكل من النماذج الآتية: -

أ) انموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG)؟

ب) أنموذج مصفوفة ماكنزي(GE)؟

ج) أنموذج مصفوفة هوفر (Hofer)؟

7- ما هو تقويمك لكل من نماذج محفظة الأعمال المستخدمة في اختيار الإستراتيجيات؟

الفصل السابع

الاستراتيجية على مستوى المنظمة

أولاً : مفهوم البدائل الإستراتيجية

ثانياً : العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية

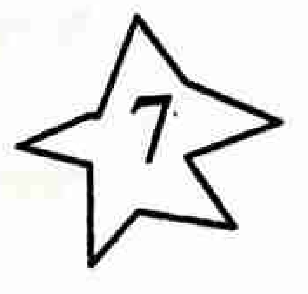
ثالثاً : البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة :

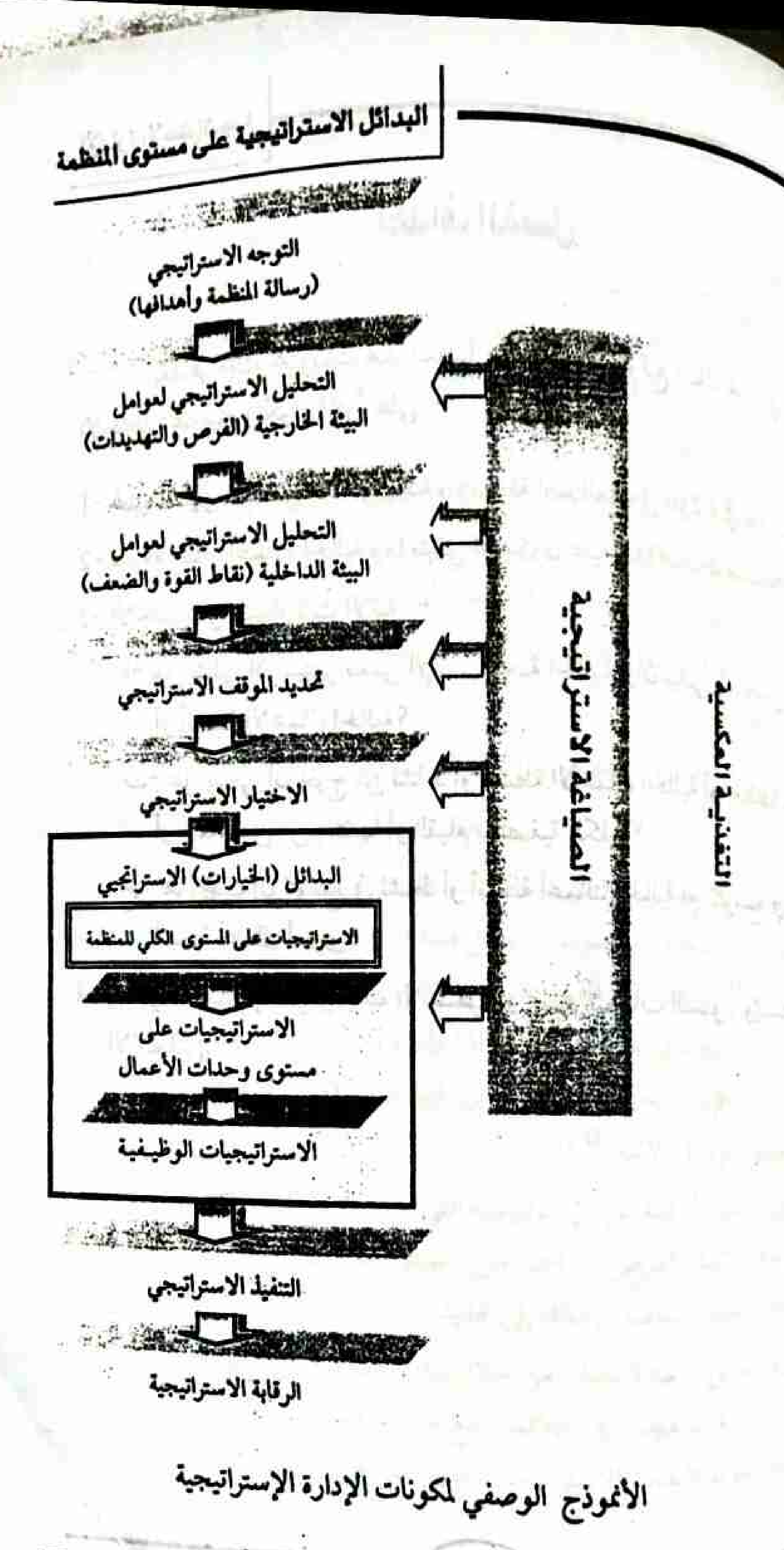
1 - إستراتيجيات الاستقرار

2- إستراتيجيات النمو(التوسع)

3 - إستراتيجيات الانكماش

4- الإستراتيجية المركبة





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

بعد قراءتك محتويات هذا الفصل ومناقشته، نتوقع منك عزيزي القارئ الإحاطة بمضامينه وتكون قادراً على: -

1- تحديد مفهوم البدائل الإستراتيجية، ومعرفة اهم العوامل المؤثرة في هذه البدائل.

2- معرفة نشاط أعمالنا الحالية وما ينبغي ان يكون عليه هذا النشاط مستقبلاً.

3- الإجابة على التساؤلات الآتية: -

أ- هل ينبغي أن نستمر بنفس الإستراتيجية الحالية وان نبقى في نفس النشاط أو أنشطة الأعمال الحالية؟

ب- هل ينبغي أن نخرج من نشاط أو أنشطة الأعمال الحالية أو بعضها بالاندماج أو بالتخلص من بعضها أو القيام بالتصفية الكلية؟

ج- هل يجب إن نتوسع في نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية ام نتوسع في نشاط أو أنشطة أعمال أخرى؟

4- التعرف على إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات الانكماش.

عقب تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تنفيذها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، لذا أصبح لزاماً على المنظمة بضرورة قيامها بتوليد البدائل الإستراتيجية ودراستها كخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الإستراتيجي الملائم.

سيتناول هذا الفصل مناقشة البدائل الإستراتيجية من خلال مفهومها، والعوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي. وكما سيتناول أنواع البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة. أما البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال والبدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي فسيتم تناولها في الفصول القادمة.

أولاً: مفهوم البدائل (الخيارات) الإستراتيجية

Concept of Strategic Alternatives

البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى [1]. ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. وتتضمن عملية الاختيار الإستراتيجي المراحل الآتية [2] :-

1- تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

2- تقويم البدائل الإستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمته مع موقف المنظمة الإستراتيجي، وتخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي [3] :-

أ - التوافق (Consistent): لا بد ان يكون البديل الإستراتيجي متوافقاً مع عناصر او عوامل البيئة الخارجية الكلية و/ او البيئية الصناعية وظروف التنافس من جهة، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة، وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسة في المنظمة.

ب - المنفعة (Benefit): ينبغي ان يحقق البديل الإستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية.

جـ - القبول (Acceptable): يجب ان يحظى البديل الإستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين، أصحاب الأسهم، الموردين، المستهلكين، الإدارة العليا، الأفراد العاملين في المنظمة).

د - التطابق (Conformity) من الضروري ان يحقق البديل الإستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية .

هـ - الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، تسعى المنظمات جاهدة بان يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية للشركة (المنظمة) إزاء الشركات المنافسة الأخرى في السوق.

3- الاختيار الإستراتيجي، تقوم المنظمة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل. وقد تختار المنظمة بديلا إستراتيجيا واحدا او اكثر تضمن بـه تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية . ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة او وحدة نشاط الأعمال حاليا او في المستقبل. ان البدائل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط . في حين يصبح الأمر مختلفا في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات او خدمات متنوعة [4] حيث تتوفر أيضاً بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها، مما يجعل محور عملها اتجاه البدائل الإستراتيجية هو الإجابة على التساؤلات الآتية:-

أ- ما هي أنشطة أعمالنا الحالية ؟ وماذا ينبغي ان نعمل ؟ وما هي الأنشطة أو الأعمال التي ينبغي مزاولتها لفترة خمس سنوات او عشرة سنوات القادمة ؟

ب- هل ينبغي ان نبقى في نفس أنشطة الأعمال الحالية مع مستوى مماثل للجهود المطلوبة ؟ (إستراتيجيات الاستقرار)

ج- هل ينبغي التوسع في نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية ، من خلال زيادة حجم أنشطتنا أو إضافة منتجات جديدة و/ أو أسواق جديدة ؟ (إستراتيجيات النمو)

د- هل ينبغي القيام بتقليص نشاط او أنشطة أعمالنا الحالية أو بعضها والاستمرار في قطاع من ما تبقى عن طريق زيادة حجم النشاط فيه؟ (إستراتيجية الانكماش).

هـ- هل ينبغي ضم البدائل (3.2) و (4.2) و (4.3) ؟ (إستراتيجيات مركبة)

ثانياً : العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للمنظمة. فقد وجد البعض أن العوامل المؤثرة هي العوامل (عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة وقوى التنافس) وعوامل البيئة الداخلية المتضمنة الأنشطة الرئيسة (التسويق، الإنتاج ، التمويل، الأفراد) وثقافة المنظمة وتوجهات الإدارة العليا [5]. وعزا البعض الآخر التأثير إلى العوامل التنظيمية متمثلة بالهيكل التنظيمي، النمط القيادي ، دورة حياة المنتج، الأنشطة الداخلية، ومعايير الأداء. وقد أشار آخرون إلى أن العوامل الشخصية للمدير الإستراتيجي كالدوافع الفردية، المهارات، النمط القيادي ، الاتجاهات، الخصائص الشخصية لهم، ومدى القوة والنفوذ اللذان يمتلكها، إضافة إلى إدراكه للقوى السياسية الداخلية تلعب دوراً مؤثراً في تحديد البديل الإستراتيجي.[6] في حين ذهب آخرون إلى اعتبار أن العوامل السلوكية تعتبر من المحددات الرئيسة والمؤثرة في البديل الإستراتيجي [7].

يمكننا القول، بالرغم من التباين في آراء الكتاب حول تلك العوامل، أن هناك إتفاق في الإطار العام، وإنهم جميعاً لا يخرجون عن التصنيف الذي سنورده أدناه حول أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي .

1- الأهداف Objectives

تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الإستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي للمنظمة، أي ينبغي عند اختيار البديل الإستراتيجي النظر إلى إمكانية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة سواء أكانت تلك الأهداف عامة أم خاصة، رئيسية ام فرعية، طويلة الأمد ام قصيرة الأمد.

2- العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية Opportunities and Threat

لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الإستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة إمامها، او اتخاذ البديل الإستراتيجي الذي يكفل بتحجيم وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

3- العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف Strength and Weakness

لم تكتفي المنظمة في الاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد والهيكل الاداري والتنظيمي، وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة، لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الإستراتيجية .

4- العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة The Organization Philosophy

ان اختيار البديل الإستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة، ونمط الإدارة، وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول الأفراد العاملين.

ثالثاً: البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل

للإجابة على التساؤلات الواردة في الفقرة السابقة من هذا الفصل والمتعلقة بأي من البدائل الإستراتيجية يتناسب مع طبيعة أنشطة أعمال المنظمة وموقفها اتجاه العوامل البيئية. وسنتناول هنا مناقشة أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة على مستوى المنظمة، والتي تساعدها للقيام باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل [8].

في الحقيقة أن أخبار الكتاب والمؤلفين، حول ضرورة امتلاك الشركات تصورات واستنتاجات واقعية تعبر عن طبيعة أنشطتها الحالية وعن الأنشطة التي يمكن الاستمرار بمزاولتها أو الأنشطة التي يمكن أضافتها او تلك التي ينبغي حذفها، هي مهمة وضرورية كونها تساهم في تقليل حالات عدم التأكد البيئي في مختلف المنظمات [9]. تتوفر أمام الإدارة العليا بدائل إستراتيجية متعددة عموماً، الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية انتخاب واحد أو اكثر من تلك البدائل لاعتمادها في إنجاز أنشطة أعمالها بنجاح وكفاءة. وهذه البدائل تنقسم إلى أربعة إستراتيجيات رئيسية هي، إستراتيجيات الاستقرار، وإستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات الانكماش، وإستراتيجيات مركبة (مختلطة)، والتي سنورد ذكرها لاحقاً، وكما موضحة في الجدول رقم (7-1).

1- إستراتيجيات الاستقرار Stability Strategies

تعتبر إستراتيجيات الاستقرار، أو ما تسمى أحياناً بإستراتيجيات النمو المحدود، افضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة [10]. ووفقاً لهذه الإستراتيجيات تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية [11]. ان اتباع إستراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي، عبر القيام بأنشطة قانونية او خيارات لتقليل التنافس. وتستخدم إستراتيجيات الاستقرار في المنظمات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموما بصغر حجمها وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة

المتعددة والمتنوعة التي تتميز بأحجامها الكبيرة.

أما المبررات وراء تبني المنظمات إستراتيجيات الاستقرار هي :-

1. تمكن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة.
2. وجود تصور لدى الإدارة العليا بان الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي اكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية. ومع مرور الوقت، وتغير الظروف، قد تغير المنظمة إستراتيجيتها، وتتبنى تحت ظروف جيدة وملائمة إستراتيجيات النمو أو تتبنى إستراتيجيات انكماشية تحت ظروف سيئة [12].
3. قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.
4. عدم قدرة المنظمة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها.
5. عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فاتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة سواء للمنظمة أو لأحد أنشطتها .
6. توخي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في أنشطة أعمال المنظمة، أي يعتقد المدراء ان النمو والتوسع يزيد من درجة المخاطرة .

وتضم إستراتيجيات الاستقرار عدة إستراتيجيات فرعية، وهي كالآتي:-

أ. إستراتيجية الثبات النسبي

وفقا لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها بنفس الطريقة المتبعة حاليا و/أو في الماضي. وتستخدم المنظمات إستراتيجية الثبات النسبي لقناعتها بان أدائها في تقديم المنتجات والخدمات إلى الأسواق هو أداء مرضي. واهم ما يدعو لاتباع إستراتيجية الاستقرار أو الثبات النسبي هو ما يأتي :-

1. شعور الإدارة العليا بان مستوى أداء المنظمة هو مرضي، وعدم وجود أية تغيرات جوهرية في بيئتها المحيطة، مما يدعو لتغيير إستراتيجياتها الحالية بأخرى جديدة.

2. عدم وجود رغبة عند الإدارة العليا للاتجاه في التوسع بأعمالها الحالية او توسيع نطاق السوق الذي تعمل فيه.

3. تتجه المنظمات صغيرة الحجم عادة إلى الاستقرار او الثبات النسبي في أعمالها، ولم تقدم على أي نوع من أنواع النمو السريع.

4. تشعر الإدارة بسهولة اتباع هذه الإستراتيجية إضافة لما تحققه من علاقة وثيقة مع الأفراد العاملين معها. وان بعض المنظمات تنجح عند اتباعها مثل هذه الإستراتيجية لما تحققه من أرباح معقولة، ولكن ليس بالضرورة أن تنجح جميع المنظمات عند استخدامها هذه الإستراتيجية والاستمرار بها.

ب. إستراتيجية التمركز

قد تتبع المنظمات إستراتيجية التمركز سواء منذ نشأتها او خلال فترة نموها وازدهارها. وهي تلجأ لاستخدام هذه الإستراتيجية لتحقيق الاستقرار، وتعتمد المنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة. وتتسم هذه الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب اتباع إستراتيجيات مستقرة، وعادة ما ترتبط تلك الإستراتيجيات بالأمد البعيد ما عدا بعض المواقف الاستثنائية أو المؤقتة.

ومن أهم مبررات اتباع إستراتيجية التمركز هي :

1. السعي لتوحيد الجهود الإدارية في مجال الأعمال للتصدي للتهديدات البيئية ونقاط الضعف الداخلية في المنظمة.

2. مواجهة التقادم الناشئ بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وفي التكنولوجية المستخدمة.

3. مواجهة المنافسة المحلية عن طريق إستراتيجية التمركز في بعض المناطق والأسواق.

4. الاستفادة من المزايا التي تحققها نظم الاتصالات المتقدمة.

ج. إستراتيجية الربح

تتجه المنظمات إلى اتباع هذه الإستراتيجية عندما يكون هدفها الرئيس توفير سيولة نقدية، وخلق حالة استقرار للمنظمة ، وفي بعض الأحيان تقوم المنظمة بتضحيات في النمو في المستقبل من اجل تحقيق أرباح قصيرة الأمد، وقد تخلق ركودا في الأمد البعيد. وقد تقوم المنظمة بتخفيض نفقاتها في مجال الإعلان و/او البحوث والتطوير، مما ينعكس على تخفيض التكاليف وبالمقابل يؤدي إلى زيادة الأرباح، ولكن قد ينعكس سلبا على الحصة السوقية والربحية في الأمد البعيد. وغالبا ما تستخدم المنظمات إستراتيجيات الربح كإستراتيجية مؤقتة لقدرتها على مواجهة التهديدات المحتملة.

أما مبررات اختيار إستراتيجية الربح فتعود إلى الأسباب الآتية:

1. احتواء محفظة أعمال المنظمة على بعض الأنشطة ذات حصص سوقية صغيرة وتمتلك قدرة على تحقيق نمو متواضع.
2. انتماء المنتج إلى سوق في مرحلة الاستقرار أو الانحدار(14).
3. توفر استخدامات بديلة افضل لأموال المنظمة.

جدول (7 – 1)

الإستراتيجيات على مستوى المنظمة

الإستراتيجية العامة	الإستراتيجية الخاصة
1. إستراتيجيات الاستقرار	أ. إستراتيجية الثبات النسبي . ب. إستراتيجية التمركز . ج. إستراتيجية الربح . د. إستراتيجية التريث . هـ. إستراتيجية الحركة البطيئة
2. إستراتيجيات النمو	أ. إستراتيجية التركيز. ب. إستراتيجية النمو الداخلي. ج. إستراتيجية التكامل الأفقي. د. إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط. هـ. إستراتيجية التنويع الأفقي غير المترابط. و. إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة. ز. إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة. ح. إستراتيجية الاندماج. ط. إستراتيجية المشروعات المشتركة.
3. إستراتيجيات الانكماش	أ. إستراتيجية التخفيض واعادة التاهيل. ب. إستراتيجية التجرد. ج. إستراتيجية التحول. د. إستراتيجية التصفية.
4. الإستراتيجية المركبة	تضم اكثر من إستراتيجية واحدة

د. إستراتيجية التـريـث

تعتمد المنظمة إستراتيجية التريث حينما تقوم بتخفيض مستوى أهدافها من إستراتيجية النمو السريع إلى مستوى النمو المحدود او المستقر حيث تسمح لها إستراتيجية التريث بالتوجه لتعزيز جهودها ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة [15].

وغالبا ما تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تعتمد إستراتيجية النمو السريع لفترة زمنية طويلة. وهذه الإستراتيجية توفر لتلك المنظمات مدة لاسترداد أنفاسها وإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية بما يمكنها من مواجهة الظروف البيئية بإستراتيجية متريثة افضل من استراتيجية النمو السريع المتبعة سابقا والتي قد تعرضها إلى نتائج غير مرغوبة.

اهم المبررات لتبني إستراتيجية التريث هي:

1. شعور الإدارة العليا بان مستوى أهدافها الحالية لا تتناسب وظروف البيئة المتوقعة.
2. توفر إستراتيجية التريث فرصة للمنظمة لإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية وتحقيق أهدافها بكفاءة.
3. شعور المنظمة بالحاجة إلى إستراتيجية مؤقتة، تساعدها في مراجعة أنشطتها وتعزيز مواردها الداخلية.

هـ. إستراتيجية الحركة البطيئة

تتبع المنظمة إستراتيجية الحركة البطيئة او النمو الحذر لشعورها بان الظروف البيئية الخارجية أصبحت غير مواتية للاستمرار في إستراتيجية النمو السريع، أو لظهور عوامل بيئية خارجية (سياسية، وحكومية، وقانونية، واقتصادية، واجتماعية، وديموغرافية، وقوى التنافس في الصناعة) تنذر بضرورة التخلي عن إستراتيجية النمو السريع والانتقال إلى إستراتيجية نمو بطيئة وحذره والتوقي من خطورة تأثر تلك العوامل على أهداف المنظمة.

وبالتالي يمكننا إجمال أهم الأسباب لتبني إستراتيجية الحركة البطيئة هي:

1. شعور الإدارة العليا بان التغيرات في البيئة الخارجية لا تسمح باتباع إستراتيجية النمو السريع .
2. ظهور عامل او عوامل بيئية مؤثرة تنذر بضرورة الانتقال من إستراتيجية النمو السريع إلى إستراتيجية نمو ذات حركة بطيئة تتلاءم مع تلك الظروف من جهة ومع إمكانات المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

2. استراتيجيات النمو

تتبنى المنظمات إستراتيجيات النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والارباح او حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة [16] التي تتبع إستراتيجيات النمو عندما :-

أ. تحاول المنظمة التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات او خدمات إضافية و/أو الدخول في أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وتحقيق ارباح عالية .

ب. التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي.

ان تنفيذ إستراتيجيات النمو يتم عبر إعادة المنظمة تعريف أعمالها فيما إذا كانت تضيف أنشطة جديدة لأنشطتها السابقة او تقوم بزيادة المنتجات الحالية او تقديم منتجات جديدة او بديلة.

أما الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجيات النمو (التوسع) فترجع الى [17]:-

أ. في الصناعات المضطربة (التي تتسم بالسرعة العالية) تستطيع إستراتيجية الاستقرار ان تحقق نجاحا قصير الأمد ولكن مصيرها الفشل والانتهاء على الأمد الطويل، لذا تعتقد المنظمة وإدارتها بان إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء في مثل تلك الظروف.

ب. يعتقد العديد من المدراء بوجود موائمة بين التوسع والفاعلية.

ج. يعتقد البعض ان إستراتيجيات النمو تساهم في تقديم فائدة للمجتمع .

د. يعتبر المدراء الإستراتيجيون ان إستراتيجيات النمو تحقق دفعا اداريا كبيرا.

وهناك حقيقة لا بد من الإشارة إليها، تصاحب إستراتيجيات الاستقرار تتمثل في الخطورة القليلة إلى جانب تحقيق عوائد مالية قليلة. وإذا ما أرادت المنظمة زيادة عوائدها المالية وعلى المدى الطويل لا بد من تبني إستراتيجية نمو وتوسع بالرغم من توقع زيادة المخاطر المترتبة على ذلك.

وان إستراتيجيات النمو تتخذ أشكال متعددة ، وسنحلل فيما يلي أهم إستراتيجيات النمو الرئيسية التي تستطيع ان تتبناها المنظمات: -

أ. إستراتيجيات التركيز Concentration Strategy

قد تتبنى المنظمة إستراتيجية التركيز باعتبارها إحدى إستراتيجيات النمو وينصب اهتمام المنظمة، وفق هذه الإستراتيجية، بتركيز جميع إمكاناتها في مجال محدد تتخصص فيه، قد تركز أعمالها على منتج أو سوق او تكنولوجيا واحدة وتهدف المنظمة من استخدام هذه الإستراتيجية تحديدا إلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتفويت الفرصة على المنافسين الآخرين الذين قد يوزعون جهودهم في صناعات متنوعة [18]. وتساعد إستراتيجية التركيز المنظمة من استغلال الوقت والجهود والأموال لاكتشاف ابتكارات جديدة في تقديم منتجاتها وتحقق لها دوراً قياديا في السوق تمكنها من فرض سيطرتها في مجال الصناعة التي تزاولها أو في السوق الذي تعمل فيه. وتركز المنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية على تحقيق مستوى عال من العائد على الاستثمار. وبالرغم من المزايا المتأتية من جراء استخدام إستراتيجية التركيز المذكورة أعلاه إلا أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من العيوب التي تتمثل بـ :

1. تضع المنظمة كل مواردها وجهودها في مجال واحد معين واذا ما حدث تغير مفاجئ في الظروف البيئية ونتج عنه تخفيض الطلب على منتجات المنظمة فسوف تواجه المنظمة إخطار شديدة بسبب تركيزها على منتج واحد او سوق واحد او خدمة واحدة فقط .

2- قد تتعرض المنظمة لخطر ما، عندما تطرح منظمات أخرى منتجا بديلا بجودة افضل وبأسعار اقل.

3- انخفاض في المواد الخام او ندرتها التي تعتمد عليها المنظمة ذات إستراتيجية التركيز، وقد يعرضها للضرر الشديد، ومن ثم قد تتوقف المنظمة عن العمل وبالتالي يعرضها لخسائر فادحة.

ب. استراتيجية النمو الداخلي Internal Growth Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والاتساع عبر زيادة المبيعات او زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل. وان تتبع بعض المنظمات هذه الإستراتيجية بشكل واسع وتعتبرها البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة الأخرى اعتقاداً منها بان النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، ويساعد المنظمة للدخول إلى اسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها. وتساهم هذه الإستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة. أن النمو الداخلي يخلق أعمالاً جديدة سواء في التوجه العمودي أو الأفقي[19]. والنمو الداخلي الأفقي ربما يتضمن خلق شركات جديدة بغض النظر عن كون الأعمال مرتبطة أو غير مرتبطة أما النمو الداخلي العمودي فيشير إلى تنظيم الأعمال المرتبطة وغير المرتبطة مع المنضمات بقنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن.ويمكن للمنظمة تطبيق إستراتيجية النمو الداخلي من خلال تقديم منتج جديد إلى سوق جديد. وتعد هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الشركات عموما بسبب تعرضها لأكثر الانواع مخاطرة، لعدم تأكد المنظمات من نجاح المنتج الجديد أو فرص النجاح لدخول اسواق جديدة.

ج. إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy

تقوم بعض المنظمات بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج، وهذا النمو السريع يسمى بالتكامل الأفقي أو التنويع الأفقي. وهنالك مبررات تدعو المنظمات لاتباع هذه الإستراتيجية والتي تتمحور بالآتي:

1- لزيادة حصتها السوقية.

2- زيادة إيرادات المنظمة على المدى الطويل.

3- تعزيز وتطوير العلاقات مع المجهزين والزبائن.

4- عندما تحاول المنظمة تخفيض تكاليف الشركة وتحقيق اقتصاديات الحجم.

5- هذه الإستراتيجية وزيادة حجمها تمكن المنظمة من زيادة منتجاتها وخدماتها كما ونوعا، زيادة جمهور المستهلكين.

6- تسمح هذه الإستراتيجية بزيادة قنوات التوزيع.

7- زيادة مساحة المرونة في العمليات المستخدمة.

د. إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط

Horizontal Related Diversification Strategy

تتبع المنظمات إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط عندما تحرز المنظمة أعمالا مشابهة لأعمالها خارج نطاق الصناعة التي تعمل فيها حاليا، او يضم عمليات منظمة أخرى تزاول نفس أعمالها الحالية مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها من منتجاتها أو خدماتها الحالية. علما أنها مرتبطة بتنافس رئيس (محوري) مع المنظمات الأخرى [20]. وينص التنويع المترابط على ان التنافس المحوري المتشابه أو المتمم ربما يكون حول الأعمال الحالية للمنظمة أو الأعمال الجديدة. يمثل التنافس المحوري قوة المورد الرئيسي للمنظمة (الأفراد، والتنظيم)، وقد يتضمن التنافس المحوري أيضا، العمليات الممتازة، تكنولوجيا مثالية، تسويق فعال، ملامح بارزة في مجال البحث والتطوير، مثال على ذلك، إكتساب إحدى الشركات لشركة أخرى بتنافس محوري مماثل في مجال التسويق، وبالتالي استطاعت تقوية المركز التنافسي لكلا الشركتين في الموقع التنافسي الكلي.

هـ. إستراتيجية التنويع الأفقي غير المترابط

Horizontal Conglomerate Diversification Strategy

عندما تضم المنظمة أعمالاً غير مترابطة بالصناعة التي تزاولها، يطلق على هذه الإستراتيجية بالتنويع الأفقي غير المترابط. في حين، وكما ذكرنا، أن التنويع الأفقي المترابط بتعظيم التداؤبية (المخرجات الناتجة من حاصل تفاعل جهود الأطراف المترابطة) وقيمتها. إن إستراتيجية التنويع غير المترابط تعني دخول المنظمات

في منتجات جديدة تماما لا علاقة لها بالمنتج الحالي وتدخل بها في الأسواق الحالية، أو تتغلغل في أسواق جديدة، أو تندمج مع منظمة أخرى تزاول أنشطة مختلفة، تهدف أساسا لتعظيم الاستثمارات المالية في المنظمة [21]، وبالتالي تبنى محفظة أعمال تعتمد على المنافع المالية الرئيسة التي تخلق قيمة اضافية، وتحقق قيادة مالية للمنظمة(22). وقد يكون التنويع الأفقي غير مترابط أو بسيط وواضح لانه ينبى أساسا على التحليل المالي دون الاهتمام بالعوامل المؤثرة في تفاعل العناصر المكونة للتنافس المحوري.

و. إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة

Vertical Integration of Related Business Strategy

تعد إستراتيجية التكامل العمودي المترابط، احدى إستراتيجيات النمو السريع التي تتبعها منظمات الأعمال لمزاولة أنشطتها من خلال التوسع في أنشطتها الحالية بالتكامل العمودي الخلفي، الذي يعني التوسع باتجاه إضافة مراحل سابقة لأنشطتها الحالية بما يجعلها قادرة على التحكم في نوعية المواد الخام والأجزاء والتحكم في استمرار تدفق المواد الأولية والتحكم في التكاليف [23]. أو التكامل العمودي الأمامي، عن طريق التوجه لمزاولة الأعمال في تسويق المنتجات أو الخدمات أو منافذ التوزيع من أجل التحكم في نوعية المنتج النهائي وتسويقه والرقابة عليه [24]. والتكامل العمودي ربما يكون جزئيا أو كلياً. أن أداء كل المراحل للأنشطة ابتداء من المواد الخام إلى المخرجات النهائية قد تعكس التكامل الكلي. أما اداء بعض تلك الأنشطة فيدعى بالتكامل الجزئي، واكتساب المنظمة تنافس محوري مماثل أو متكامل في قنوات التوزيع العمودية قد تحكم بأن هذا التكامل العمودي هو مرتبط بالأعمال التي تزاولها المنظمة. ان اهم مزايا إستراتيجية التكامل العمودي المترابط هو السماح بتوفير عناصر جديدة للنمو في حالة ميل السوق إلى الاستقرار أو انخفاض الفرص فيه. وتساهم في تحقيق التوازن بين المراحل المتعددة بغية الوصول إلى اقتصاديات الحجم، وكذلك تعزز من قوة التنافس للمنظمة.

ز. إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة Vertical Integration of Unrelated Business Strategy

أن التكامل العمودي المترابط بالأكمل ركز على تحويل موقع التنافس المحوري (الرئيسي) المتشابه أو المتكامل. في حين يعتمد التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة على إمكانات محددة لتحويل موقع المنظمة الحالي إلى موقع تنافسي رئيسي[25]. على سبيل المثال، شراء إحدى الشركات المتخصصة بإنتاج عصير الحمضيات، شركة متخصصة بصناعة صناديق البلاستك، وهذا خير مثال عن التكامل العمودي غير المترابط، لأنه من الطبيعي تسويق العصائر في صناديق البلاستك، لكن هنالك صناديق أخرى تنتجها وتمتلكها الشركة لاستخدامات أخرى متعددة. وان مكونات الشركة الجديدة لصناعة العصائر والبلاستك، قد سمحت بتوفير إمكانات محددة للقيام بتحويل الشركة الجديدة إلى موقع تنافسي محوري. وكذلك الطاقات تكون محددة لتحقيق التداؤبية. وقد يتم التكامل العمودي غير المترابط عندما تفتح المنظمة منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي. ومن مزايا التكامل العمودي غير المترابط بالأعمال هي وجود توقعات لدى البعض في تبني التحسينات والابتكارات الخارجية وتلك تقود إلى الميزة الأخرى، وهي أن البيئة الصناعية الديناميكية. تواجه خطورة بشكل أقل للتقادم التكنولوجي.

ح. إستراتيجية الاندماج Merger Strategy

يمثل الاندماج احد البدائل الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات، ويقصد بالإندماج هو اتفاق منظمتين أو اكثر على تكوين منظمة جديدة[26]. وبموجب هذا الاتفاق تفقد المنظمتين المستقلتين شخصيتيهما تماما وتظهر للوجود منظمة جديدة[27]. أما الأسباب وراء انتخاب الاندماج كبديل إستراتيجي قد تكون أما:

1. لغرض التوسع في الإنتاج والخدمات المقدمة للزبائن ولزيادة حجم الأسواق وهو ما يطلق عليه بالاندماج الأفقي[28].
2. أو لغرض جمع اكثر من نقطة مختلفة في نفس مراحل الإنتاج، والسيطرة على عوامل الإنتاج والتسويق.

3. أو لتقوية المركز التنافسي للمنظمات المندمجة.

4. أو لتوظيف رؤوس الأموال في مشاريع مختلفة بغرض تقليل المخاطر أو تنويعها عبر أسواق مختلفة و /أو صناعات متعددة.

ط. إستراتيجية المشروعات المشتركة Joint Venture

تعد إستراتيجية المشروعات المشتركة من إستراتيجيات النمو السريع. ووفق هذه الإستراتيجية تتفق منظمتين أو اكثر وبشكل مؤقت للقيام باعمال مشتركة ومحددة [29]. وتتسم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة، ويتحدد في بداية الاتفاق عن حدود وطبيعة التزاماتها الجديدة بحيث لا يشكل المشروع المشترك أية أثار سلبية على المنظمة الأصلية. وسمة الاستقلالية تتيح لها فرصة لحماية أعمالها وتسهم في تحقيق نمو مضطرد وتزويدها بقوة تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية، وتتيح المشروعات المشتركة فرصا لايجاد خبرات وإمكانات عالية لا تتاح لأي من الأطراف على حدة.

تتخذ إستراتيجية المشروعات المشتركة أشكالاً متعددة، فقد تأخذ شكل الشبكة عندما تلجأ المنظمات الصغيرة إلى تكوين شبكة من المشروعات مع منظمات أخرى هدفها حماية نفسها من تهديدات الشركات الكبرى [30]. أو تتم لتحقيق هدف محدد ولوقت معين وبعدها يتم الانفصال بين الأطراف المشتركة. أن أكثر الأنواع المستخدمة في المشروعات المشتركة هي بهدف الدخول إلى الأسواق الإقليمية والدولية، حيث أن إستراتيجية المشروعات المشتركة تتيح للمنظمة الوصول إلى منافذ التوزيع في الدول الأجنبية، وتسهم في تخفيض تكلفة التسويق في تلك الدول، وتزويد المنظمات بمعلومات عن طبيعة المستهلك في تلك الدول، وتؤدي إلى تقليل المخاطر بسبب توزيعها على أطراف متعددة.

ويمكننا أجمال أهم الأسباب التي تدعو المنظمات لاتباع إستراتيجية المشروعات المشتركة بما يأتي :-

1. الدخول في أعمال لا تستطيع المنظمة في ظل إمكاناتها ومواردها القيام بها.

2. تمثل الأساس لقيام منظمات الاستثمار.
3. الحصول على خبرات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة.
4. الرغبة في السيطرة على أسواق خارجية (محلية أو أجنبية).
5. التشريعات القانونية في كثير من الدول تلزم الشركات الوطنية بمشاركة الشركات الأجنبية.

3. إستراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategies

أن إستراتيجيات النمو وإستراتيجيات الاستقرار تبينت بدائل إستراتيجية وبشكل طبيعي من قبل منظمات الأعمال التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق، ولكن عندما يكون اداء وحدات الأعمال في المنظمات هو متدنياً، فلا بد من اتباع إستراتيجيات انكماشية تتلائم مع واقع أداء المنظمات المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى مخاطرة.

تتبع المنظمات إستراتيجيات الانكماش، عندما ترى المنظمة :-

1- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
2- ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها.
3- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

تتضمن إستراتيجيات الانكماش أشكالا متعددة من أهمها ما يأتي:-

أ- إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل Cutbacks and Turnaround

تعتمد المنظمات إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل عندما تشعر بأن أداء وحدات أعمالها قد ضعف وأتسم بالتدهور، مما يدعو المنظمة للقيام باتباع إستراتيجية التخفيض التي تركز على تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال وتخفيض التكاليف التي تشمل كافة المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية، مما يساعدها في المراجعة على جميع أعمالها وتحديد المجالات التي يمكن

التركيز عليها وتحسين الاداء فيها في الأمد الطويل. وتشذيب الأعمال غير الضرورية مع تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها. وبالتالي تستطيع المنظمة وفق إستراتيجية التخفيض وإعادة تأهيل أنشطتها من تعزيز حالة الاستقرار الذي تصل إليه، وتحقيق أهدافها بفعالية اكثر.

وينبغي من الإدارة العليا في حالة تبنيها إستراتيجية التخفيض معرفة العوامل التي تؤثر في إستراتيجية التخفيض، وهل هي عوامل داخلية ويمكن السيطرة عليها، أم أنها عوامل خارجية وتصبح درجة التحكم والرقابة عليها غير مؤكدة. وتحديد مدى استمرارية المواقف للمنظمات التي تدعو لتبني إستراتيجية تخفيض مؤقتة أم دائمة [32].

ومن المبررات التي تدعو لاتباع إستراتيجية التخفيض ما يأتي:-

1- تغير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.

2- محدودية الإمكانات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات أو المصروفات غير الضرورية.

3- قوة التنافس، عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية إزاء المتنافسين أو المنظمات الأخرى عندها تلجأ إلى تخفيض حجم وحدات أعمالها بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

ب- إستراتيجية (التجرد) التخلي Divertment Strategy

يقصد بإستراتيجية التجرد، قيام المنظمة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المنظمة التي تقوم بأدائها. وتلجأ المنظمة ت-بني هذه الإستراتيجية عادة عندما ترغب في زيادة أداء إحدى وحدات أنشطة الأعمال، أو خطوط الإنتاج بسبب كون الأداء الكلي للوحدات أو خطوط الإنتاج منخفضة جداً [33]. وبالرغم من استخدام هذه الإستراتيجية لأغراض الاستقرار أو لأغراض النمو، إلا أنها تعد أحد إستراتيجيات الانكماش شائعة الاستخدام في منظمات الأعمال عموما، وفي منظمات الأعمال متعددة الأنشطة خصوصاً. تتشابه هذه الإستراتيجية مع إستراتيجية التخفيض في

قيامها بتخفيض حجم أنشطة المنظمة، لكنها تختلف عنها في كون إستراتيجية التجرد أو ما تسمى في بعض الأحيان بإستراتيجية الحصاد عند قيامها بالتخفيض عن طريق إلغاء أو حذف أو بيع وحدات أو خطوط الإنتاج في بعض أنشطة المنظمة لاعتقادها ان المنظمة تعاني من توسع كبير وبنفس الوقت غير ناجح و/أو غير مربح، وبالتالي تساعد إستراتيجية التجرد المنظمة على التخلص من الترهل ومن الحلقات الزائدة في أنشطتها المسببة للمشاكل التي تعانيها.

ويعود استخدام هذه الإستراتيجية إلى أسباب اختيارية أو اضطرارية، أهمها ما يأتي: -

1- التوسع في الأنشطة التي لا مبرر لها.

2- رغبة الإدارة العليا في زيادة فاعلية أحد الأنشطة أو أحد خطوط الإنتاج.

3- ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها مجموعة الأنشطة الكلية الحالية.

4- ظهور منتجات بديلة أفضل من منتجات المنظمة في الأسواق.

5- استجابة للتشريعات القانونية النى تفرض على بعض المنظمات بعدم مزاولتها لبعض الأنشطة وخصوصا المحظورة منها، أو التي تؤدي إلى ظهور احتكار في السوق. مثال ذلك صدور تشريع قانوني في أمريكا عام 2000 يقضي بضرورة فصل شركة (Microsoft) إلى شركتين بسبب أن الشركة المذكورة تمثل حالة احتكار في السوق الأمريكية والعالمية.

ج- إستراتيجية التحول Transformation Strategy

وفقا لهذه الإستراتيجية تعمد المنظمة الى القيام بتغيير أنشطة أعمال المنظمة الحالية والتحول إلى مجالات جديدة للعمل. وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المنظمة ببعض أنشطة أعمالها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قوياً على أنشطة الأعمال الجديدة.

وتتبنى المنظمة إستراتيجية التحول كأحد إستراتيجيات الانكماش عندما:

1- تكون الأرباح المتحققة في المنظمة هي أقل بكثير من الأرباح المتوقعة.

2- تمكن من تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية والفرص المتاحة كعامل جذب للولوج إلى أعمال جديدة.

3- توفر التمويل المطلوب لإسناد عملية التحويل.

4- توفر لدى المنظمة إمكانات تنظيمية ومادية وخبرات فنية، وقيادة إدارية تجعلها قادرة على التحول إلى أنشطة عمال جديدة.

د- إستراتيجية التصفية Liquidation Strategy

تعتبر إستراتيجية التصفية هي البديل الإستراتيجي الأخير أمام المنظمة للجوء إليه، في حالة فشل إستراتيجيات الاستقرار وإستراتيجيات الانكماش الأخرى. واتباع إستراتيجية التصفية، يعني فشل المنظمة في جميع أنشطتها، وبالتالي فان التصفية تمثل حالة إنقاذ لما يمكن إنقاذه. أو قد يتم اتباع إستراتيجية التصفية نتيجة خلاف شديد بين مؤسسي الشركة، أو رغبة أحدهم الخروج من ميدان العمل وبالتالي يقتضي هذا الخروج إلى تصفية الشركة. ولكن ينبغي هنا التأكد من أن أكثر الحالات التي قد تتبنى فيها المنظمات إستراتيجية التصفية ناتج عن الفشل الذريع الذي يصيب تلك المنظمات في ميدان الأعمال.

أما أهم الأسباب وراء تبني المنظمات إستراتيجية التصفية لأنشطة أعمالها هي:

1- أتسام جميع أنشطة أعمال المنظمة بالهبوط الحاد.

2- الخسائر المستمرة التي لحقت بالمنظمة.

3- عدم وجود شعور لدى الإدارة العليا بتوفر فرصة نجاح متاحة أمام المنظمة للاستمرار في العمل.

4- التقادم المستمر في إمكانات المنظمة.

5- عدم قدرة الإدارة العليا على إدارة شؤون المنظمة.

6- انسحاب أحد الشركاء أو أكثر من المنظمة.

4- الإستراتيجية المركبة Combination Strategy

لقد ذكرنا في الفقرات السابقة، أن البدائل الإستراتيجية ما هي الا وسيلة تساهم في نقل المنظمة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد. فعندما تكون المنظمة صغيرة الحجم أو في موقع تنافسي ضعيف، فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه، حيث تكون البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها محددة، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن البديل الإستراتيجي قد يكون اضطراراً اكثر من كونه خياراً. في حين أن المنظمات ذات الحجم الكبير وذات الأنشطة المتعددة، والتي تحتل موقعا إستراتيجيا جيدا ومركزا تنافسياً قوياً في السوق، تتنوع البدائل أو الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها وتكون مساحة التحرك بين تلك البدائل كبيرة، مما يتيح للمنظمة فرصة اختيار البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة مع رسالتها، وأهدافها، وإمكاناتها، وظروفها البيئية المحيطة، ونمط قيادتها، وطبيعة هيكلها التنظيمي، وثقافتها. وقد تستطيع المنظمة أن تتبع إستراتيجية مركبة تضم اكثر من إستراتيجية (إستراتيجيات الاستقرار، وإستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات انكماشية)، او قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلائم ورسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية. فضلاً عن أن اتباع المنظمة الإستراتيجية المركبة، يتم عندما تستدعيها الحاجة إلى إجراء تعديلات في الإستراتيجية المنفذة (على سبيل المثال، الانتقال من إستراتيجية الاستقرار إلى إستراتيجية الانكماش أو بالعكس ...، وهكذا) بما ينسجم ومعطيات الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

وبصورة عامة تلجا المنظمات لإتباع الإستراتيجية المركبة في الحالات الآتية:-

أ. عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتظم وحدات نشاط أعمال متنوعة، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبنى إستراتيجية قد تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر[34].

ب. تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية او بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات، في تبني الإستراتيجية المركبة.

ج- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الإستراتيجي في المنظمة.

ومن الجدير بالملاحظة، ان الإستراتيجية المركبة ليست سهلة الاستخدام، ويجب على الإدارات العليا التفكير ملياً والانتباه إلى المخاطر التي قد تترتب من تبني اكثر من إستراتيجية واحدة في المنظمة وفي آنٍ واحد، أو الانتقال من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى، او قيامها بتكوين مزيج بين اكثر من إستراتيجية إلا إذا استدعت الظروف المحيطة بالمنظمة اتباعها، أو بما يخدم رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

أسئلة الفصل السابع

1- حدد أهم المفاهيم الآتية :-

إستراتيجية الاستقرار ، إستراتيجية النمو(التوسع) ، إستراتيجية الانكماش، الإستراتيجية المركبة(المختلطة) ، إستراتيجية الثبات النسبي، إستراتيجية التمركز، إستراتيجية الربح ، إستراتيجية التريث ، إستراتيجية الحركة البطيئة، إستراتيجية التركيز ، إستراتيجية النمو الداخلي ، إستراتيجية التكامل الأفقي ، إستراتيجية التنويع الأفقي غير المترابط ، إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة وغير المترابطة ، إستراتيجية الاندماج ، إستراتيجية المشروعات المشتركة ، إستراتيجية التخفيض ، إستراتيجية التجرد ، إستراتيجية التحول، إستراتيجية التصفية؟

2- قارن بين إستراتيجية الثبات النسبي وإستراتيجية الربح والعوامل التي تستدعي مناقشة كل منها أمام الإدارة كبدائل للنمو المستقر؟

3- قارن بين إستراتيجية التكامل العمودي وإستراتيجية التكامل والتنويع الأفقي والعوامل التي تستدعي مناقشة كل منها أمام الإدارة كبدائل للنمو والتوسع؟

4- قارن بين إستراتيجية التحول وإستراتيجية التجرد والعوامل التي تستدعي مناقشة كل منها أمام الإدارة كبدائل للانكماش؟

5- (تتناسب كل من الإستراتيجيات المتاحة على مستوى الشركة مع بعض الظروف الخارجية والداخلية للبيئة المحيطة بالمنظمة). اشرح هذه العبارة مبيناً الظروف التي تتناسب مع كل من هذه الإستراتيجيات.

الفصل الثامن

الاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل

أولا : إنشاء إستراتيجية وحدة الأعمال.

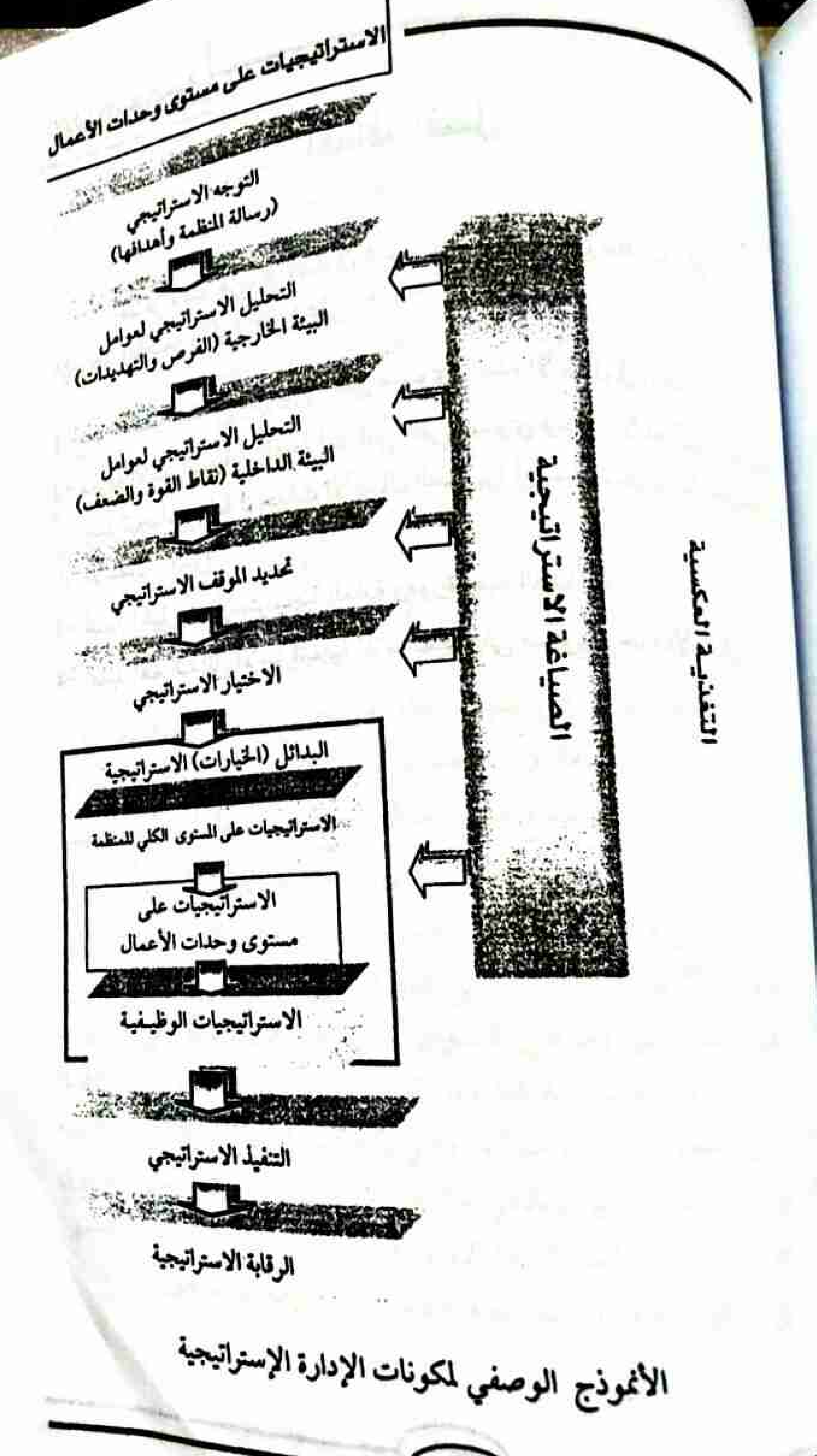
ثانياً : الإستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال.

- الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة.
- الإستراتيجيات لوحدات الأعمال الكبيرة.

ثالثاً : الإستراتيجيات العامة ودورة حياة الصناعة.

رابعاً : إستراتيجيات الاستثمار على مستوى وحدة الأعمال.





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

بعد قراءتك عزيزي القارئ محتويات هذا الفصل ومناقشته، نتوقع منك الإحاطة بمفاهيمه وتكون قادراً على: -

1- معرفة كيفية إنشاء إستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال في المنظمة.
2- معرفة الإستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال سواء كانت إستراتيجيات عامة لوحدات الأعمال الصغيرة أم إستراتيجيات عامة لوحدات الأعمال الكبيرة.
3- تحديد الخيارات الإستراتيجية العامة ودورة حياة الصناعة.
4- تحديد أهم البدائل الإستراتيجية للاستثمار على مستوى وحدة الأعمال.

أن دراسة البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال تركز بكفاءة على كيفية المنافسة في صناعة معينة او في قطاع معين من الأسواق. بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة.

ووحدة الأعمال هي نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً، وبمجموعة متنافسين ورسالة، كما ان مفهوم وحدة الأعمال استخدم المصطلح لأول مرة من قبل شركة جنرال الكترك (GE) كوحدة من وحدات أعمال التصنيع، وقد ضمن شركة (GE) على (200) وحدة عمل [1]. تبنت كل وحدة من وحدات العمل تلك، إستراتيجية خاصة بها تتناسب مع الإستراتيجية على مستوى المنظمة نظراً لان كل وحدة عمل تخدم سوقاً مختلفاً، وتتنافس مع منظمات مختلفة أو وحدات أعمال لمنظمات أخرى، وبالتالي يجب ان تعمل وفق رسالتها الخاصة، وأهدافها الإستراتيجية.

ان وحدة الأعمال هي تنظيم له تكوينه الخاص بحيث يخدم سوقاً معيناً بمدى محدد من المنتجات المترابطة. وان المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة، تعتبر كذلك وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح [2].

وسنقوم في هذا الفصل بوضع اختيار الأساس لجميع الإستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال، العمليات التي عليها ان تقرر ما هي المنتجات أو الخدمات التي تقدم للمستهلكين وما هي الأسواق التي تعمل فيها، وما هي الكفايات والمهارات المتميزة المطلوب امتلاكها. ومن ثم نناقش الإستراتيجيات العامة الثلاث العامة على مستوى وحدة الأعمال، وهي إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز. وبالتالي مناقشة إستراتيجيات الاستثمار على مستوى وحدات الأعمال وهي إستراتيجية النمو الأولى (النشوء)، إستراتيجية النمو، إستراتيجية الركود الخفيف، إستراتيجية النضوج، وإستراتيجية التدهور.

الاستراتيجية وحدة الأعمال

اولاً: إنشاء إستراتيجية وحدة الأعمال Foundation of Business – level Strategy

تم تعريف الأعمال، بأنها تلك العمليات التي تتضمن:

1- حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق الكفاية لهم.

2- مجموعة المستهلكون.

3- الكفايات والمهارات المتميزة او كيف ان حاجات المستهلك هي التي تحقق الكفاية او الرضى.

تعتبر القرارات الثلاثة المذكورة اعلاه المصدر لاختيار إستراتيجية وحدة الأعمال، ونظراً للوصول الى الميزة التنافسية للمنظمات، وتحديد كيفية تمكن المنظمة من التنافس في مجال الأعمال او الصناعة[4].

وتستدعي الضرورة مناقشة الطرق التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية على مستوى وحدة الأعمال واهم الطرق هي :

1- حاجات المستهلك وتمييز المنتج

Customer Needs and Product Differentiation

حاجات المستهلك تعني كل شيء يستطيع إشباعه بواسطة الخصائص للمنتج او الخدمة. وتميز المنتج هو العملية التي تخلق ميزة تنافسية من خلال تصميم خصائص المنتج لإشباع حاجات المستهلك. ويجب على المنظمات التمييز بمنتجاتها لتؤكد على مدى تحقيق إشباع المستوى الأدنى لحاجات المستهلك.

تقدم بعض المنظمات للمستهلك منتجات بأسعار منخفضة بدون إضافة لتمييز المنتجات، في حين تبحث منظمات أخرى لتحقيق بعض الأشياء الفريدة والمتميزة التي يضيفونها على تلك المنتجات لإشباع حاجات المستهلك بطرق لا تستطيع المنتجات الأخرى اشباعها ، والتفرد قد يرتبط بالخصائص المادية للمنتج، مثل نوعية المنتج، او الثبات، او ان يكون تزويق في المنتجات يستهوي الحاجات

السيكولوجية للمستهلكين، مثل حاجات الهيبة او المكانة[5]. والسيارات اليابانية، ربما قد تميزت بسمعتها ومصداقيتها، اما سيارات بورش (Porch) فقد تميزت بقابليتها على تحقيق اشباع حاجات المكانة للمستهلك. وبشكل تبادلي، تمييز المنتج قد حقق الغاية عبر تعدد او تنوع الخدمات التي تقدمها المنظمة. وطريقة أخرى تحقق وحدة الأعمال من خلال اتباعها اسلوب الربط بين حاجات المستهلك وخدماته.

2- مجموعات المستهلكين وقطاعات السوق

Customer Groups and Market Segmentation

عرفت قطاعات السوق بأنها تلك القطاعات الناتجة عن قرارات المنظمة الموجهة لمجموعة المستهلكين، المبنية على اختلافات مهمة في تلك الحاجات او التفضيلات التي تحقق الميزة التنافسية. وتستطيع المنظمة، بشكل عام تبني ثلاثة بدائل إستراتيجية لتجزئة السوق الى قطاعات سوقية مختلفة[6]، الأول هو محاولة تشخيص تلك المجموعات المختلفة من المستهلكين الذين لديهم حاجات مختلفة وقد تبنى النموذج لخدمة معدل المستهلكين. ومثال ذلك ما قامت به شركة هوليداي ان (Holiday Inns). أما البديل الثاني، فقد تختار المنظمة قطاعات سوقية بسبب مكوناتها المختلفة وتطوير المنتج ليتناسب وحاجات كل مجموعة. في حين أن البديل الثالث، فقد تركز المنظمة على خدمة حيز صغير من قطاع واحد من القطاعات السوقية بدلاً من التشخيص للسوق كونه يشمل قطاعات متعددة.

3- قرارات حول الكفايات والمهارات المتميزة

Deciding on Distinctive Competencies

العامل الثالث المرتبط في نشوء إستراتيجية وحدة الأعمال هو تحديد ما هي الكفايات والمهارات المتميزة المطلوب اتباعها لتحقيق إشباع حاجات المستهلك ومجموعاته. يمكن تعريف الكفايات والمهارات المتميزة (Distinctive Competencies) بأنها الوسائل التي تحاول المنظمة من خلالها اشباع حاجات مجموعات المستهلكين لتحقيق ميزة تنافسية. مثال ذلك استخدام بعض المنظمات

تكنولوجيا إنتاج حديثة لتطوير الكفايـات في التصنيـع كوسيلة لاشباع حاجات المستهلك. او محاولة المنظمة لاجتياز تدني في مستوى منحنـى الخبرة من اجل تزويد المستهلك بمنتج ذو تكاليف منخفضة.

وقد تختار منظمات أخرى التركيز على أنشطة البحث والتطوير لبناء كفايات ومهارات متميزة في التكنولوجيا، ومن ثم إشباع حاجات المستهلك من خلال التركيز على نوعية الخدمة المقدمة للمستهلك. وقـد يكـون التركيز على تطوير الكفايات والمهارات المتميزة في المبيعات والتسـويق. وهـذه النقطة هي المتعلقة باتخاذ اختيارات إستراتيجية علـى مستوى وحـدة الأعمـال، مما يدفـع المنظمة الى ان تقرر كيف تقوم بتنظيم وتركيب كفاياتها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة القول، ان مفهوم الكفايات والمهارات المتميزة للتسويق، والإنتاج تزود الإطار العـام لفهم نشوء او بناء الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال التنافسية. وسيتم لاحقاً مناقشة كل إستراتيجية تنافسية عامة، والتي تمثل تبيين لاختلاف الكفايات والمهارات المتميزة للتسويق والإنتاج.

ثانياً: الإستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال:

Generic Competitive Strategies at the Business Level.

ان اختيار الإستراتيجيات العامة تمكن المنظمات للتنافس بشكل كفوء وفعال في الأعمال او الصناعة، والمنظمات عادة تتبع إستراتيجية وحـدة الأعمال للوصول إلى ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق عوائد أعلى.

صنف بعض الكتاب الإستراتيجيات العامة للتنافس الى سبع إستراتيجيات متنوعة سيتم مناقشتها أدناه، ثلاث منها تتناسب مع وحدات الأعمال الصغيرة، أما الأربعة الأخرى فتستخدم من قبل وحدات الأعمال الكبيرة [7]:

أ- الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة

General Strategies for Small Business Units

هناك ثلاث إستراتيجيات عامة تتناسب مع معظم وحـدات الأعمال الصغيرة وهي:

تكنولوجيا إنتاج حديثة لتطوير الكفايـات في التصنيـع كوسيلة لاشباع حاجات المستهلك. او محاولة المنظمة لاجتياز تدني في مستوى منحنى الخبرة من اجل تزويد المستهلك بمنتج ذو تكاليف منخفضة.

وقد تختار منظمات أخرى التركيز على أنشطة البحث والتطوير لبناء كفايات ومهارات متميزة في التكنولوجيا، ومن ثم إشباع حاجات المستهلك من خلال التركيز على نوعية الخدمة المقدمة للمستهلك. وقـد يكـون التركيز على تطوير الكفايات والمهارات المتميزة في المبيعات والتسـويق. وهـذه النقطة هي المتعلقة باتخاذ اختيارات إستراتيجية على مستوى وحـدة الأعمـال، مما يدفـع المنظمة الى ان تقرر كيف تقوم بتنظيم وتركيب كفاياتها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة القول، ان مفهوم الكفايات والمهارات المتميـزة للتسويق، والإنتاج تزود الإطار العـام لفهم نشوء او بنـاء الإسـتراتيجية على مستوى وحدة الأعمال التنافسية. وسيتم لاحقاً مناقشة كل إستراتيجية تنافسية عامة، والتي تمثل نتيجة لاختلاف الكفايات والمهارات المتميزة للتسويق والإنتاج.

ثانياً: الإستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال: Generic Competitive Strategies at the Business Level.

ان اختيار الإستراتيجيات العامة تمكن المنظمات للتنافس بشكل كفوء وفعال في الأعمال او الصناعة، والمنظمات عادة تتبع إستراتيجية وحـدة الأعمـال للوصول إلى ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق عوائد أعلى.

صنف بعض الكتاب الإستراتيجيات العامة للتنـافس الى سبع إستراتيجيات متنوعة سيتم مناقشتها أدناه، ثلاث منها تتناسب مع وحدات الأعمال الصغيرة، أما الأربعة الأخرى فتستخدم من قبل وحدات الأعمال الكبيرة [7]:

أ- الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة

General Strategies for Small Business Units

هناك ثلاث إستراتيجيات عامة تتناسب مع معظم وحـدات الأعمال الصغيرة وهي:

(أ) إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة Niche – Low Cost Strategy

تسعى الكثير من المنظمـات الصغيرة الى تطبيق هـذه الإستراتيجية التي تؤكد على تخفيض التكاليف الإجمالية أثناء خدمة شريحة محددة من السوق. إن وحدة الأعمال التي تتبنى هذه الاستراتيجية لا تنتج سلع او خدمات كمالية لزبائن يتمون بحساسية اتجاه الأسعار في حيز صغير من السوق. ان السلع غير الكمالية لإحدى الشركات تختلف بشكل قليل عن السلع التي تنتجها شركات أخرى وان طلب السوق على هذه المنتجات يتسم بالمرونة.

بالاعتماد على القوى السائدة في الصناعة ، فان الزبائن بشكل عام يكونوا راغبين بدفع متوسط سعر منخفض للسلع والخدمات غير الكمالية . لذلك على الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية أن تحاول ضغط التكاليف الكلية إلى أدنى حد ممكن، وتؤكد على تخفيض التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل. وفي نفس الوقت إن أمثال هذه الشركة لم تؤكد على تطوير أو تحسين سلع أو خدمات ممكن ان ترفع التكاليف، في حين تسعى باستمرار الى تقليص نفقات الإعلان والترويج إلى حد ممكن. أن وحدة الأعمال الصغيرة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتنافس فقط عندما تشعر بانها تتمتع بميزة الكلفة المنخفضة نسبة إلى منافسين كبار. على سبيل المثال، فان الناقلين في السكك الحديدية لمسافات قصيرة يتمكنون من تحقيق أرباح وذلك بخدمة الزبائن الذين يعتبر حجم ما ينقلونـه غير مهم بالنسبة لشركات النقل بالسكك الحديدية الكبيرة . وان الشركات الصغيرة للنقل بالسكك الحديدية لا يتوجب عليها تشغيل عمال ينتمون الى اتحادات العمال، لذلك فان معدلات أجورهم تكون منخفضة كما أنها تستطيع استخدام طواقم اصغر مقارنة بمنافسيهم.

إن الشركات التي تتنافس باستخدام إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة ربما وبشكل مقصود، تتجنب إنتاج سلع جديدة بشكل متكرر خوفاً من ارتفاع التكاليف، وتفضل هذه الشركات استقرار التكنولوجيا في أعمالها من اجل إنتاج سلع او خدمات غير كمالية وبتكاليف منخفضة.

(2) إستراتيجية الحيز الصغير للتميز Niche-Differentiation Strategy

ان إستراتيجية حيز التميز تعتبر ملائمة لوحدات الأعمال الصغيرة التي تنتج سلع متنوعة، أو خدمات قادرة على اشباع حاجات محددة لشريحة صغيرة من الزبائن او لحيز من السوق. وبسبب كون هذه المنتجات موجهة نحو إشباع رغبات مجموعة محددة من الزبائن من غير المنتجات الاقتصادية (غير الكمالية) أو المتغيرات المتنوعة. فان هذه السلع او الخدمات تستطيع ان تحافظ على أسعارها العالية، لذلك فان جهود تخفيض التكاليف لا يتم التأكيد عليها في هذه الشركات التي تتنافس باستخدام إستراتيجية حيز التميز.

في الواقع ان مثل هذه الأعمال قد تكون غير كفؤة بسبب المحاولة باستمرار الى خلق منتجات جديدة وفرص سوقية جديدة . وبشكل عام تعتبر الأسعار المرتفعة مقبولة لزبائن معينين من الذين يحتاجون منتجات ذات اداء عالي ، فخامة، سلامة او أمان . فعلى سبيل المثال، ان بعض الزبائن يكونون راغبين بدفع أسعار مرتفعة لجهاز فيديو (Vedio) قادر على استقبال محطات بث فضائية مختلفة وبدون وجود ضوضاء في الصوت (من متطلبات الاداء الجيد) ، وكذلك نجد مجموعة أخرى من الزبائن تكون راغبة في دفع أسعار مرتفعة جداً لطقم ملابس (حاجات الفخامة) من محلات ذات شهرة عالمية (مثال ذلك يتبضع كبار الفنانين والممثلين في العالم من محلات (Bijan) في مدينة هوليود).

3) إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة/ التمييز

Niche- low- cost differentiation Strategy

إن وحدات الأعمال التي تتنافس وفقاً لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات او سلع متميزة بشكل عال جداً، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة متميزة من الزبائن في حيز محدد من السوق ، وتحاول وحدات الأعمال بنفس الوقت تخفيض التكاليف. على سبيل المثال، ان شركة بورش للسيارات تبنت مثل هذه الإستراتيجية حيث تتمتع بتكاليف منخفضة مقارنة مع أسعار سيارات (Rolls-Royce) وتحاول هذه الشركة بنفس الوقت تقديم سلع على درجة عالية من التميز

(2) إستراتيجية الحيز الصغير للتمييز Niche-Differentiation Strategy

ان إستراتيجية حيز التمييز تعتبر ملائمة لوحدات الأعمال الصغيرة التي تنتج سلع متنوعة، أو خدمات قادرة على اشباع حاجات محددة لشريحة صغيرة من الزبائن او لحيز من السوق. وبسبب كون هذه المنتجات موجهة نحو إشباع رغبات مجموعة محددة من الزبائن من غير المنتجات الاقتصادية (غير الكمالية) أو المتغيرات المتنوعة. فان هذه السلع او الخدمات تستطيع ان تحافظ على أسعارها العالية، لذلك فان جهود تخفيض التكاليف لا يتم التأكيد عليها في هذه الشركات التي تتنافس باستخدام إستراتيجية حيز التمييز.

في الواقع ان مثل هذه الأعمال قد تكون غير كفوْة بسبب المحاولة باستمرار الى خلق منتجات جديدة وفرص سوقية جديدة . وبشكل عام تعتبر الأسعار المرتفعة مقبولة لزبائن معينين من الذين يحتاجون منتجات ذات اداء عالي ، فخامة ، سلامة او أمان . فعلى سبيل المثال ، ان بعض الزبائن يكونون راغبين بدفع أسعار مرتفعة لجهاز فيديو (Vedio) قادر على استقبال محطات بث فضائية مختلفة وبدون وجود ضوضاء في الصوت (من متطلبات الاداء الجيد) ، وكذلك نجد مجموعة أخرى من الزبائن تكون راغبة في دفع أسعار مرتفعة جداً لطقم ملابس (حاجات الفخامة) من محلات ذات شهرة عالمية (مثال ذلك يتبضع كبار الفنانين والممثلين في العالم من محلات (Bijan) في مدينة هوليود).

3) إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة/ التمييز

Niche- low- cost differentiation Strategy

إن وحدات الأعمال التي تتنافس وفقاً لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات او سلع متميزة بشكل عال جداً، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة متخصصة من الزبائن في حيز محدد من السوق ، وتحاول وحدات الأعمال بنفس الوقت تخفيض التكاليف. على سبيل المثال، ان شركة بورش للسيارات تبنت مثل هذه الإستراتيجية حيث تتمتع بتكاليف منخفضة مقارنة مع أسعار سيارات (Rolls-Royce) وتحاول هذه الشركة بنفس الوقت تقديم سلع على درجة عالية من التميز

ب- الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الكبيرة

Generic Strategies for Large Business unit

أن الإستراتيجيات العامة التي تتناسب مع وحدات الأعمال الكبيرة هي إستراتيجية الكلفة الأقل، التميز، وإستراتيجيات الكلفة الأقل/ التميز، وتستخدم وحدات الأعمال الكبيرة بعض مكونات الإستراتيجيات العامة والتي تسمى بالإستراتيجيات المتعددة، وفي أدناه مناقشة موجزة للإستراتيجيات المذكورة.

1- إستراتيجية الكلفة الأقل Overall Cost Leadership Strategy

الأعمال الكبيرة التي تتنافس وفق إستراتيجية الكلفة الأقل تقدم منتجات او خدمات في صناعة واسعة. حيث تحتل موقعاً في سوق واسع تضم أسعاراً تنافسية للمستهلكين. والمخرجات لكل وحدة أعمال تختلف قليلاً عن تلك الأعمال الأخرى، كما ان طلبات السوق للمخرجات مطاطة، لذلك فاتباع إستراتيجية الكلفة الأقل هي منسجمة مع إحراز حصة كبيرة من السوق[8]. التي تسمح لاقتصاديات الحجم في مواقع مثل المشتريات، التصنيع (الإنتاج الواسع)، التمويل (نسب فوائد الأقل)، والتوزيع.

2) إستراتيجية التميز Differentiation Strategy

الأعمال التي تستخدم إستراتيجية التميز تقدم منتجات متميزة او خدمات صناعية واسعة والتي استطاعت ان تحتل سوقاً كبيرة مع طلبات غير مرنة نسبياً وهؤلاء المستهلكون يرغبون عموماً بدفع أسعار عالية للمخرجات المتميزة.

3) إستراتيجية التركيز على الكلفة الأقل / التميز

Focus Low Cost – Differentiation Strategy

المنظمات التي تتنافس بإستراتيجية الكلفة الاقل / التميز هي تلك الأعمال الكبيرة التي تحافظ على الكلفة القليلة بينما تقدم منتجات متميزة او خدمات صناعية واسعة لأسواق كبيرة مع طلبات غير مرنة نسبياً.

4) إستراتيجيات متعددة Multiple Strategy

في بعض الحالات تستخدم وحدات الأعمال الكبيرة إستراتيجيات متعددة او اكثر من الإستراتيجيات المذكورة سابقاً. وقد تستخدم الأعمال التي تستعمل إستراتيجية متميزة او إستراتيجية الكلفة الأقل / التميز وربما كذلك تتبنى أحد إستراتيجيات الحيز الصغير (Niche) المتبعة في حدات الأعمال الصغيرة.

اما المدخل او التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال، هو الذي قدمه بورتر (Porter). الذي أشتمل على إستراتيجيات قيادة الكلفة، والتمييز، والتركيز. ويؤكد هذا المدخل على تحقيق ميزة تنافسية (Competitive Advantage) من خلال تقديم منتج بسعر اقل، أو باستخدام أساليب تمييز المنتج او الخدمة المقدمة للمستهلك. أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق بأكمله وتمكن هذه الإستراتيجيات المنظمات من التنافس بفاعلية في مجال الأعمال أو الصناعة، وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط.

سميت هذه الإستراتيجيات بالعامة نظراً لان جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها اتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في منظمات تهدف إلى الربحية، او منظمات لا تهدف إلى الربحية. كما ان جميع هذه الإستراتيجيات هي النتيجة الطبيعية لعمل المنظمات في الإنتاج، السوق، المؤهلات والمهارات المتميزة، ان اختيار تلك الإستراتيجيات الغرض منه تعزيز الوحدة للأخرى. والجدول رقم (8-1)، يوضح الاختيارات المناسبة لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة.

تستطيع المنظمات الاختيار من بين ثلاثة بدائل إستراتيجية عامة للتنافس فيما بينها وهذه البدائل هي [9]:

1. إستراتيجية قيادة الكلفة Cost – Leadership Strategy

تتبع المنظمات و/او وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة اقل

في منتجاتها او خدماتها المقدمة في السوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل او لقطاع معين من السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع اقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر اكبر من الأرباح.

وتتخذ المنظمة القائدة في التكاليف السعر كميزة تنافسية ضد المتنافسين أو المنتجات البديلة. والدوافع وراء اتباع إستراتيجية قيادة التكاليف تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم، توفير فرص مشجعة لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة، والاستفادة من منحنيات التعليم والخبرة، ووجود مناخ سوقي يتواجد فيه مشترون على دراية كافية بالسعر. ان اتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمنظمة التي تقدم منتجاً بأقل كلفة وهذه المزايا تتمثل في الاتي:

أ- احتلال المنظمة موقعاً متميزاً بين المتنافسين من حيث المنافسة على اساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.

ب- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد او المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين او تلك المنتجات. وان كلا الميزتين تحقق عوائد أعلى من المعدل. تصبح المنظمة ذات فائدة في الكلفة بواسطة اختيارات الإنتاج، التسويق، المؤهلات والمهارات المتميزة التي تتمكن من الوصول الى ميزة تنافسية بكلفة اقل [10]. انظر الجدول رقم (8-1)، الذي يوضح الاختيار الإستراتيجي.

وأهم الشروط الواجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة هي :

1- وجود طلب مرن للسعر.

2- نمطية المنتج.

3- خلق حالة من التكامل العمودي سواءً أمامياً أم خلفياً.

4- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.

5- ضعف الإمكانات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.

6- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.

7- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.

8- اتباع المنظمة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسطاء.

9- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية .

10- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات .

أما المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة الكلفة تكمن في :

1- قابلية المتنافسين لايجاد طرق للإنتاج بكلفة اقل. على سبيل المثال ربما تطبق المنظمات الجديدة تكنولوجيا ذات كلفة اقل تعطيها ميزة كلفوية على إستراتيجية قيادة الكلفة .

2- قد يجلب المتنافسون ميزة كلفة من خلال وفورات كلفة العمال، على سبيل المثال، المنظمات (الشركات) الأجنبية في الدول النامية تحصل على عمالة ذات كلفة قليلة جداً. فكلفة اجر العامل في أمريكا هي أعلى من كلفة اجر العامل في كوريا الجنوبية أو المكسيك مثلاً.

3- قابلية المتنافسين في سهولة تقليد الطرق المتبعة من قادة الكلفة حيث تعد تهديد اخر لإستراتيجية قيادة الكلفة.

4- تجلب إستراتيجية قيادة الكلفة مخاطرة لقائد الكلفة من خلال الرغبة في تخفيض كلفة الإنتاج بالأنشطة الحالية، الآمر الذي قد يفقد رؤيتهم بالتغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكون والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

جدول (8-1)

الإستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال

(الاختيارات)	أنواع الإستراتيجيات العامة لوحدة الأعمال		
	قيادة الكلفة	التميز	التركيز
تميز المنتج	منخفض (اساساً من خلال السعر)	مرتفع (اساساً من خلال تقديم منتج فريد)	منخفض الى عال (السعر او التفرد)
قطاعات سوقية	منخفض (سوق واسع)	مرتفع (قطاعات سوقية عديدة)	منخفض (قطاع واحد او عدد محدود من القطاعات السوقية)
الوظائف والمهارات المتميزة	أي نوع من الوظائف والمهارات المتميزة	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق	التصنيع وإدارة المواد

ب- إستراتيجية التميز Differentiation- Strategy

تستهدف الإستراتيجية العامة للتميز تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج وخدمة فريدة. والمنظمات المتميزة هي القادرة على إشباع حاجات المستهلك وجذبه من اجل زيادة حجم المبيعات من ثم تستطيع حماية المنظمة من منافسيها. وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها [11].

أهم مجالات إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في النقاط التالية:

أ- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.

ب. تحاول المنظمة تقديم منتج فريد في الاداء مقارنة بمنتجات المتنافسين.

ج. التميز على اساس التفوق الفني كما هو الحال لشركة (IBM) للحاسبات.

د. التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية اكبر للمستهلك.

هـ.القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة اكبر للمستهلك (كماركة شركة كوكاكولا الخ).

و. القدرة على إشباع الحاجات السيكولوجية للفرد كحاجة الاحترام، الهيبة، التفاخر، المكانة الاجتماعية. كما هو الحال مع شركة (BMW) للسيارات وساعات (ROLEX). وسيارة شفر وليه (CHEVROLET) عند شرائها لحماية العائلة وفي بعض الحالات قد يقدم المستهلك على شراء سلعة تتضمن جوانب عديدة متميزة، على سبيل المثال عند شراء سيارة (BMW) حيث أنها ليست سيارة فخامة وهيبة فقط، بل أنها تبرز الدراية الكاملة بالجوانب التكنولوجية والامتياز والمصداقية، بالرغم من كونها غالية الثمن. لكن عناصر التميز التي تتسم بها هذه السيارة تساعد المنظمة على زيادة مبيعاتها، وتحقق أرباح أعلى من المتوسط وتحقق ميزة تنافسية عالية ازاء المنافسين الآخرين. يوضح الجدول (8-1) اختيارات التميزين لمستوى عالي تميز المنتج. وكملاحظة أولية أن تميز المنتج يمكن تحقيقه في طرق متعددة. يقدم التميز كذلك خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج وخصوصا تلك المنتجات ذات التكنولوجيا العالية والمعقدة.

أما أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز تتمثل في الآتي:

(أ) تميز المنتج يحمي المنظمة إزاء المتنافسين لدرجة انه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وان الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص، وانه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.

(ب) تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز اعلى من السعر الحقيقي او من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى .

(ج) تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.

(د) تزداد المنظمة قوة من اجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين .

(هـ) تقديم المنظمة منتجا متميزا قادرا على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي.

(و) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

وينبغي على المنظمة عند تبنيها إستراتيجية التميز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمنظمة جراء استخدامها لتلك الإستراتيجية من اجل توقيعها او معالجتها . وابرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التميز هي كالاتي:

أ. قابلية المنظمة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكون.

ب. الاستمرار والتمادي في اتباع إستراتيجية التميز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهضة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

ج. قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة، ولقد لاحظنا في السنوات العشرة الأخيرة كيف تحرك المتنافسون بسرعة للتقليد والاستنساخ لكل شي متميز وبنجاح. وهذا الأمر شمل صناعات عديدة.

د. تهديد المتميز حيث ان مصدر التفرد للمنظمة ربما يستبعد من خلال التبدلات في الطلبات وذوق المستهلك. وخلاصة القول، تتطلب ستراتيجية التميز من المنظمة تطوير الميزة التنافسية وان تتخذ اختيارات الإنتاج او السوق او الكفايات المتميزة التي تعزز الواحدة الأخرى لتزيد قيمة المنتج او الخدمة في عيون المستهلكين وعندما يصبح للمنتج صفة التفرد من قبل المستهلكين، يستطيع المتميزون من فرض سعر اعلى من السعر الحقيقي. وضرورة اهتمام المتميزين بمحاولات التقليد للتميز من قبل المنافسين الآخرين.

(3) إستراتيجية التركيز Focus Strategy

الإستراتيجية العامة الثالثة هي ، إستراتيجية التركيز التي تظهر من خلال سببين : الاول نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين او جزء من خط المنتجات ، والثاني خدمة قطاع معين من السوق [12]. وتأخذ إستراتيجية التركيز احد الإستراتيجيات السابقة في قطاع معين من السوق. معنى ذلك ان المنظمة وفقاً لهذه الإستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المستهلكون في قطاع صغير من السوق وليس مع السوق بأكمله كما تركز المنظمة على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين او جزء من خط المنتجات او حيز محدود لقطاع من السوق على سبيل المثال، تركز بعض المنظمات على تقديم الأغذية النباتية ، التي تخدم مجموعة معينة من المستهلكين وتنتج بخط واحد من خطوط الإنتاج . وتاخذ حيزا صغيرا لقطاع معين من السوق .

تنفيذ إستراتيجية التركيز من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل او ستراتيجية التميز. وقد تركز بعض المنظمات من خلال قدرتها العالية على اتباع كلا الإستراتيجيتين قيادة الكلفة والتميز. وربما يعود السبب إلى كون تلك المنظمات صغيرة الحجم.

تستهدف إستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع افضل في السوق. وتتحقق الميزة التنافسية عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشترين وفي جزء من قطاع معين في السوق بطريقة اكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات اكبر في السوق ونتيجة لذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التميز بتقديمها منتج او خدمة لقطاع من السوق بطريقة اكفأ وبالتالي يمكنها تحقيق قيادة الكلفة الأقل من خدمة هذا القطاع. وبالتالي قد تحقق المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحا أعلى من المتوسط في صناعتها. تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية ، وهذه المزايا هي :

أ . تركيز المنظمات على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها المهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المتنافسين للتوسع والتي تستطيع

تزويد المستهلك بمنتج او خدمة لا يستطيع هؤلاء المتنافسين من تقديمها .

ب- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق .

ج- ستراتيجية التركز تعطي قوة للمنظمة على المستهلك بسبب عدم استطاعته الحصول على نفس الاشياء من مكان اخر.

د- تنمية ولاء المستهلك نحو المنظمة يزيد من قدرته على تلافي أو تقليل التأثير من عدم الميزة الناتج بسبب قوة المجهز عليها وخصوصا على المدى الطويل، وإن المنظمة تستطيع فرض الأسعار كلما ازداد ولاء المستهلك لها .

هـ- ان قوة ولاء المستهلك للمنظمة قد تقلل من تهديدات المنتجات البديلة.

اما المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز هي :

(أ) ان خبرات المتميزين الكبار في بعض الأوقات في إدارة عدد كبير لقطاعات سوقية بكفاءة لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز

(ب) تركيز المنظمة عل مجالات صغيرة في منتجاتها اوفي قطاع سوقي معين لا تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو بسبب التغيرات التي تحصل في اذواق المستهلكون

(ج) البحوث المستمرة من قبل المتميزين للتنافس مع المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز عبر تقديمها منتجا يستطيع إشباع طلبات المستهلكين لتلك الأعمال ذات التركيز العالي.

يمكننا القول ان كل إستراتيجية عامة تتطلب من المنظمة القيام باختيار المنتج/السوق والكفايات والمهارات المتميزة لإنشاء الميزة التنافسية وبمعنى آخر يجب على المنظمة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة لإستراتيجية وحدة الأعمال الناجحة، وان اختيار إستراتيجية وحدة الأعمال تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس. والإدارة الناجحة في تبنى ستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء إستراتيجيين على معرفة عالية بموقف المنظمة الداخلي ومتطلباتها، وكذلك

على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية

ثالثاً: الإستراتيجيات العامة ودورة حياة الصناعة

Generic Strategies and The Industry Lifecycle

دورة حياة الصناعة تمر بمراحل عديدة ولها مضامين متعددة من اجلها تقوم المنظمة باتباع إستراتيجية تنافسية عامة. فالأولى تتضمن اتباع إستراتيجية قيادة الكلفة وهي ذات أهمية قليلة كمرحلة أولى في دورة الحياة بسبب كون المنظمة تستطيع بيع الجميع وتستطيع الإنتاج . وبالرغم من كون قيادة الكلفة تساعد في زيادة هامش الربح. الا ان مرحلة النمو الأولى تعد محاولة للمنظمات لتميز تلك المنتجات من اجل تطوير أذواق المستهلكين نحو منتجاتها.

الجدول رقم (8-2) يعرض المنافسة بواسطة الكلفة والسعر وتميز المنتج الذي يصبح ظاهرة متزايدة لمراحل متأخرة لدورة حياة الصناعة.

وفي مرحلة النمو ، يجب على المنظمة اختيار إستراتيجية تنافسية لاتباعها، نظراً لان مرحلة النمو تعتبر مرحلة ناجحة وتمثل المرحلة الأقوى للبقاء، وهذا ينطبق على مرحلة الركود الخفيف أيضاً. وبعض المنظمات تحاول أن تصبح قائدة في الكلفة، ويحاول آخرون أن يصبحوا متميزون، في حين ما زال آخرون يركزون جهودهم في اختيار حيز محدد لقطاع سوقي معين (NICHE).

جدول (2-8)

الميزة التنافسية مع تطور الصناعة

الميزة التنافسية	النمو الأولي	النمو	الركود الخفيف	النضج	الانحدار (التدهور)
سعر التنافس	منخفض	منخفض	عال	منخفض بشكل عادي - وسط ، يستطيع ان يصبح عاليا	عال
الولاء	منخفض	منخفض	وسط إلى عال	عال	عال
المزاحمة الكلية بين المتنافسين	منخفض	منخفض	عال	متوسط ، ويستطيع أن يصبح عاليا	عال

مراحل تطور الصناعة

يركز البعض الآخر ليصبح افضل في الإنتاج / التسويق / اختيار المؤهلات
المهارات، وهذه المنظمات هي التي تكون في مرحلة الركود الخفيف.
وتتسم مرحلة الركود الخفيف بالمنافسة بين المتسابقين بحيث يصبحوا في
موقع قوة، ومحاولة كل منهم الاستمرار بتوسيع طاقاته وتكثيف جهوده نحو تحقيق
ميزة تنافسية على الآخرين . وفي مرحلة النضوج تتجه المنظمات إلى تشخيص تلك
العلاقات المتداخلة وتحاول تجنب حروب الأسعار. وان استقرار الطلبات تعطيهم
الفرصة للدخول إلى قيادة السعر. كما ان التأثير البارز في هذه المرحلة تعني تقليل
التهديدات من التسابق القوي بين المتنافسين وتحقيق أرباح أعلى من المتوسط . أما في
مرحلة الانحدار أو التدهور الصناعي فان التسابق بين المتنافسين للمنظمات يزداد
بشكل طبيعي، وهذا يعتمد على سرعة التدهور وحواجز الخروج من السوق .
ان معظم المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة الكلفة تستطيع رؤيتها كأحد

مكونات المجموعة الإستراتيجية. وجميع الذين يتبعون ستراتيجية التميز يعتبرونها كمكون آخر للمجموعة الإستراتيجية العامة. وإستراتيجية التركيز تمثل الإستراتيجية الثالثة لمجموعة الإستراتيجيات العامة الثلاث للتنافس. وان حواجز التحرك على كل مجموعة تكون مبنية على الإستراتيجية العامة على مستوى وحدة الأعمال المتبعة من قبل المنظمات.

وتمثل الإستراتيجيات العامة الثلاثة الطرق الأساسية للمنظمات التي تستطيع من خلالها التنافس في بيئة الصناعة، وهذه الإستراتيجيات تحمي المنظمات من القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة (أنموذج بورتر) المذكور في الفصل الثالث. منظمات عديدة تفشل في عملها على طول الطريق. وبعض المنظمات لا تستطيع الاستمرار في عملها لتطوير مواردها المالية الضرورية لتعزيز سيطرتها أمام المتنافسين الآخرين. وفي بعض الأوقات تفقد بعض المنظمات ميزة التميز في التنافس وفي أوقات أخرى فان التغيرات السوقية والمجالات الضيقة في قطاع سوقي معين تكون غير ظاهرة، إضافة لعدم قدرتها على اختيار إستراتيجية تنافسية عامة فإذا استطاعت المنظمة تحقيق عوائد أعلى من المتوسط فإنها قد تحصل على ما هو متوافق. المنظمة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة او تطوير إستراتيجية بشكل متزامن، ينبغي عليها تقييم العوائد المهمة من الإستراتيجية اتجاه تخفيض الكلفة للموارد الممتلكة من اجل استثمارها وتطويرها.

رابعاً: اختيار إستراتيجية الاستثمار على مستوى وحدة الأعمال

Choosing an Investment Strategy at the Business Unit Level

نحن نناقش إستراتيجية وحدة الأعمال في الإنتاج، السوق، اختيار الكفايات المتميزة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية. وهناك اختيار رئيسي ثاني لاتباع إستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال، هي إستراتيجية الاستثمار التي تتبعها المنظمة لدعم إستراتيجية التنافس.

إن إستراتيجية الاستثمار تشير إلى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي ينبغي استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية. والإستراتيجيات العامة للتنافس تقدم مزايا

...ية عديدة لكنها باهظة التكاليف في مجال التطوير والديمومة. وان ستراتيجية التمييز هي الأكثر ارتفاعاً من بين الإستراتيجيات العامة الثلاث بسبب كونها تتطلب قيام المنظمة باستثمار مواردها في وظائف عديدة مثل البحث والتطوير والمبيعات والتسويق بفرض تطوير مواردها ومهاراتها المتميزة ازاء المتنافسين. تعد ستراتيجية قيادة الكلفة اقل ارتفاعا من حيث تكاليف الاحتفاظ بالإستراتيجية أما ستراتيجية التركيز: فتعتبر هي الأرخص بسبب متطلباتها القليلة للموارد حيث تخدم في قطاع سوقي محدد وليس لخدمة السوق بأكمله.

في ضوء تقرير إستراتيجية الاستثمار. يجب على المنظمة تقييم العوائد المحتملة من الاستثمار للإستراتيجية العامة للتنافس مقابل الكلفة لتطوير الإستراتيجية في هذا الاتجاه، يمكن تحديد فيما إذا كانت الإستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند اتباعها، وكيف ان الربحية ستتغير عندما تتغير بيئة التنافس في الصناعة.

هناك عاملين أساسيين لاختيار ستراتيجية الاستثمار للمنظمات في الصناعة.

أ- مرحلة دورة حياة الصناعة التي تتنافس المنظمة في ظلها [13]

ب- المركز التنافسي Competitive Position

هنالك معيارين أساسيين يمكن استخدامهما لتحديد مدى قوة المركز التنافسي النسبي للمنظمة هما:

أ- حجم الحصة السوقية للمنظمة. فكلما كانت حصة المنظمة من السوق اكبر فانها تحصل على مركز تنافسي أقوى وتحقق زيادة في العوائد المحتملة من الاستثمار. وبمعنى آخر، تؤدي حصة السوق الكبيرة إلى تحقيق اقتصاديات منحنى الخبرة وتطوير ولاء المستهلك للمنظمة.

ب- تفرد المنظمة بمؤهلات ومهارات متفوقة تجعلها في مركز تنافسي أقوى من المتنافسين الآخرين، في حالة صعوبة تقليد خبرات أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها المنظمة، ومهارات التسويق والتصنيع لديها ومعرفتها الخاصة بمجموعات من المستهلكين أو سمعتها أو أسم علامتها التجارية، فإن المركز

التنافسي النسبي للمنظمة يصبح أقوى ومن ثم تزداد عوائدها المحتملة جراء أتباعها إستراتيجية التنافس العامة.عموما ، كلما زادت الحصة السوقية للمنظمة وامتلاكها مؤهلات التفوق كلما تمكنت من الحصول على موقع أفضل في السوق.

يلاحظ مما تقدم، أن المعيارين السابقين يدعم كل منهما الآخر، ويوضحان كيف يمكن لبعض المنظمات المحافظة على قوة مركزها التنافسي وتطويره على مدار الوقت. ان عامل التفرد في التنافس يقود إلى زيادة الطلب على منتجات المنظمة ونتيجة لذلك تزداد حصتها السوقية، ومن ثم تخصيص مواردها للاستثمار في تطوير مجالات التفرد والتمييز لديها. أما المنظمات ذات الحصة السوقية الضيقة أو المنخفضة لا تستطيع تطوير مواردها مما يؤثر سلباً على مركزها التنافسي، وبالتالي تصبح مواردها أقل جاذبية للاستثمار.

2- تأثيرات دورة الحياة Life-Cycle Effects

العامل الثاني المؤثر في جاذبية الاستثمار للإستراتيجية العامة هي مرحلة دورة حياة الصناعة، ان كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تعبر عن بيئة صناعية معينة تضمن فرص وتهديدات مختلفة. اضافة إلى المضامين المختلفة لاستثمار الموارد بغية تحقيق ميزة تنافسية. وكذلك المخاطر التي تتبع الإستراتيجية تتغير من استثمارها في إستراتيجية تنافسية تعتمد على مرحلة دورة الحياة. والجدول رقم (8-3) يلخص العلاقة بين مرحلة دورة الحياة والمركز التنافسي وإستراتيجية الاستثمار على مستوى وحدة الأعمال.

خامساً: إستراتيجية الاستثمار Choosing an Investment Strategy

هنالك إستراتيجيات عديدة للاستثمار، فكل إستراتيجية استثمار تتلاءم مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة الصناعة، [14] كما موضح في التقسيم التالي:-

1- إستراتيجية مرحلة النمو الأولي Embryonic Strategy

في مرحلة النمو الأولي جميع المنظمات، الضعيفة منها والقوية، تؤكد على

تطوير المؤهلات ومجالات التميز وسياسة الإنتاج/ والسوق. خلال هذه المرحلة تزداد الحاجة إلى الاستثمار بشكل كبير وذلك لبناء ميزة تنافسية. وأن إستراتيجية الاستثمار الملائمة على مستوى الأعمال هي إستراتيجية بناء الحصة (Share-Building Strategy).

الهدف هو بناء حصة في السوق من خلال تطوير ميزة تنافسية مستقرة وفريدة لجذب المستهلكين الذين ليس لديهم معرفة بمنتجات المنظمة.

جدول (3-8)

العلاقة بين دورة حياة الصناعة و المركز التنافسي وإستراتيجية الاستثمار على مستوى وحدة الأعمال

المركز التنافسي / مرحلة دورة حياة الصناعة	مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي ضعيف
مرحلة النمو الاولي	إستراتيجية بناء الحصة	إستراتيجية بناء الحصة
مرحلة النمو	إستراتيجية النمو	إستراتيجية تمركز السوق
مرحلة الركود الخفيف	إستراتيجية زيادة الحصة	إستراتيجية تمركز السوق
مرحلة النضوج	إستراتيجية التمسك والاحتفاظ أو الربح	إستراتيجية التصفية
مرحلة التدهور	تمركز السوق، الحصاد، أو تخفيض الاصول	اعادة الهيكلية، التصفية

يتطلب من المنظمات توافر كميات كبيرة من رؤوس الأموال لبناء البحث وتطوير المؤهلات ومهارات التميز. ونظرا لعدم إمكانية المنظمة من توفير أو توليد القدر المطلوب من رأس المال داخليا، فأن نجاح المنظمة يعتمد على قدراتها في إبراز ونشر جوانب التفوق والتفرد من أجل جذب المستثمرين الخارجيين. وكلما استطاعت المنظمة من توفير الموارد والأموال اللازمة لتطوير جوانب التفوق والتفرد، فإنها ستحصل على مركز تنافسي أفضل. واذا لم تتمكن المنظمة من الحصول على الموارد المطلوبة، لن يكون أمامها من خيار سوى الخروج من الصناعة.

وكذلك المنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف، فالخيار الأفضل أمامها هو الخروج من الصناعة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من مواردها.

2- إستراتيجية مرحلة النمو Growth Strategy

المهمة التي تواجه المنظمة في مرحلة النمو هي تقوية مركزها التنافسي وتوفير الأساس لحاجتها للبقاء، وأن إستراتيجية الاستثمار الملاءمة لهذه المرحلة هي إستراتيجية النمو. تهدف هذه الإستراتيجية الحفاظ على مركزها التنافسي النسبي في سوق ينمو بشكل سريع، وتتميز هذه المرحلة بدخول منافسين جدد إلى السوق والانتقال مع المبدعين في الصناعة. ونتيجة لذلك، يتطلب من المنظمات القيام بتحركات ناجحة لضمان تدفق الأموال من أجل المحافظة على المركز التنافسي القوي المتحقق في المرحلة الأولى. المتميزون ينفقون جزء كبير على البحث والتطوير. أما قادة الكلفة يتم تركيزهم على الاستثمارات في مجال المعدات والآلات للوصول إلى اقتصاديات منحنى الخبرة. وأن كل هذه الاستثمارات هي مرتفعة جداً.

تركز المنظمات ذات المركز التنافسي القوي في مرحلة النمو على تدعيم أنشطتها للدخول إلى مجالات محددة من القطاعات السوقية اضافة إلى محاولة الدخول في قطاعات جديدة من أجل زيادة حصتها السوقية.

أما المنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف، فإنها تتبنى إستراتيجية تمركز السوق من أجل تعزيز مركزها التنافسي، وإستراتيجية التركيز تؤدي إلى تخفيض احتياجاتها من الموارد البشرية والمالية.

3- إستراتيجية الركود الخفيف Shutout Strategy

في ظل مرحلة الركود الخفيف، تتبع المنظمات إستراتيجية تتسم بالزيادة البطيئة في الطلب والتنافس عن طريق خصائص المنتج أو السعر. تلك المنظمات ذات المركز التنافسي القوي بحاجة إلى موارد كي تستثمرها وفقا لإستراتيجية زيادة الحصة وجذب المستهلكين من المنظمات الضعيفة التي يتوقع أن تخرج من السوق. الطريق الذي تتبعه المنظمة لاستثمار مواردها تعتمد على الإستراتيجيات العامة للتنافس،

وتوجه المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة الكلفة أنشطتها في الرقابة على الكلفة لمواجهة حرب الأسعار من أجل تعزيز مركزها التنافسي.

أما المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التميز وتتمتع بمركز تنافسي قوي فإنها تحاول تعزيز ذلك التمييز لتتفوق على منافسيها الآخرين، وتوجه معظم استماراتها في الأنشطة التسويقية وأنشطة التوزيع وتقديم ما بعد البيع من أجل اشباع حاجات المستهلك وجذب مجموعة كبيرة من المستهلكين نحو منتجاتها. في حين أن المنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف سوف تتخلى عن إستراتيجية التميز، وتبنيها إستراتيجية التركيز، على سبيل المثال، قد يجعلها تركز انشطتها في خط منتج معين أو تركز على خدمة قطاع سوقي معين. والمنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف جدا، تتجه نحو الخروج من السوق باتباعها إستراتيجية الحصاد أو التصفية.

4- إستراتيجيات النضوج Maturity Strategies

تظهر في هذه المرحلة مجموعة إستراتيجيات في الصناعة، وقد عرفت المنظمات كيف أن المتنافسين يواجهون الموجات التنافسية. ومن ثم تزداد حدة المنافسة وشدتها وتزداد سرعة التغييرات التكنولوجية وتنخفض حواجز الدخول في مجال الصناعة، وتتسم مرحلة النضوج أيضا بالنمو البطيء للسوق، مما تستدعي حاجة المنظمات إلى إتباع إستراتيجية استثمار للمحافظة والدفاع عن المركز التنافسي لها في الصناعة. المدراء الإستراتيجيين، بحاجة للاستمرار في إستراتيجية الاستثمار المكثفة لحماية الميزة التنافسية للمنظمات. وأن كل المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة الكلفة والتميز سوف تستطيع دعم إستراتيجياتها العامة، وتتوسع المنظمات لتطوير كفاياتها ومهاراتها من اجل ابقاء مدرائها كقادة سوق.

قد تستثمر المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة الكلفة في تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وتستمر المنظمات التي تتبع إستراتيجية التميز في تقديم خدمات ما بعد البيع أكثر تطوراً، ويعد هذا الاستثمار مكلفا، ولكن يمكن استرداده من خلال زيادة الإيرادات المتحققة عند الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي.

وقد تقوم المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة الكلفة في تمييز منتجاتها من أجل زيادة حصتها في السوق، في حين قد تتبع إستراتيجية الربح في ظل ثبات قوى التنافس في السوق، من أجل زيادة عوائدها المالية الحالية و/أو المتولدة من جراء استثمارتها السابقة. أما المنظمات ذات الموقف الضعيف في هذه المرحلة قد تلجأ لاتباع احدى إستراتيجيات التدهور.

5. إستراتيجيات التدهور Decline Strategies

تبدأ مرحلة التدهور لدورة حياة الصناعة عندما يبدأ الطلب على منتجات الصناعة بالانخفاض. وهنالك عدة أسباب محتملة لهذا الانحدار أو التدهور، تتمثل في المنافسة الأجنبية والمنتجات البديلة، التي في ضوئها ربما تفقد المنظمة بعض جوانب أهليتها ومهاراتها المتميزة مقارنة بما يتمتع به المنافسون الجدد من مؤهلات ومهارات متفوقة وامتلاكهم تقنيات ذات كفاءة أعلى. مما يستدعي من المنظمات اتباع إستراتيجيات التدهور التي يمكن للمنظمة اتباعها لإنقاذ مركزها التنافسي التي يمكن إجمالها بالآتي [15] :-

أ- إستراتيجية تمركز السوق Market Concentration Strategy

تحاول المنظمات اتباع إستراتيجية تمركز السوق لدعم اختيارات منتجاتها وأسواقها. وتقوم بتضييق معدل إنتاجها والخروج من المجالات الحدية داخل السوق، وإعادة استثمارها بطريقة أكثر كفاءة وتحسين مركزها التنافسي، والحد من التدهور الحاصل.

ب- إستراتيجية تخفيض الأصول Asset Reduction Strategy

تبدأ المنظمة بتحديد أو تقليل استثمارها في الأعمال أو إلغائها. ويطلق على هذا المدخل بإستراتيجية الحصاد بسبب تقليل المنظمة للأصول المستخدمة في الأعمال لأدنى حد يمكنها من الحصول على الأرباح الحالية. وعند حصول المنظمة على جميع عوائدها قد تقرر المنظمة الخروج من الصناعة.

ج- إستراتيجية إعادة التأهيل (الالتفاف) Turnaround Strategy

تلجأ المنظمات لاتباع إستراتيجية إعادة التأهيل عندما يكون مركزها

التنافسي ضعيفاً، بغض النظر عن مراحل دورة حياة الصناعة. وتتضمن هذه الإستراتيجية حالتين الأولى هي إعادة تأهيل أو توظيف موارد المنظمة ومن ثم تغيير إستراتيجيتها في التنافس. والحالة الثانية هي عندما تكتشف المنظمة أن هنالك أخطاء في تطبيق الإستراتيجية، يجعلها تلجأ إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء الحاصلة سواء في الأنشطة الإدارية و/أو الأنشطة الفنية.

د- إستراتيجية التصفية و التجرد Liquidation and Divestiture

عندما لا تستطيع المنظمة من إعادة تأهيلها، تلجأ إلى إستراتيجيات التجرد أو التصفية، التي تقتضي من المنظمة الخروج من الصناعة أما عن طريق تصفية ممتلكاتها أو بيع أنشطتها كاملة، وتحاول المنظمات عبر هذه الإستراتيجيات إنقاذ ما يمكن انقاذه من ممتلكاتها ومواردها.

أسئلة الفصل الثامن

1- ما هي الطرق التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية على مستوى وحدة الأعمال.

2- حدد أهم الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة ؟اشرحها بإيجاز؟

3- اشرح بإيجاز أهم الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الكبيرة في منظمات الأعمال؟

4- تستطيع منظمات الأعمال الاختيار بين بدائل إستراتيجية عامة للتنافس اشرحها بشكل موجز؟

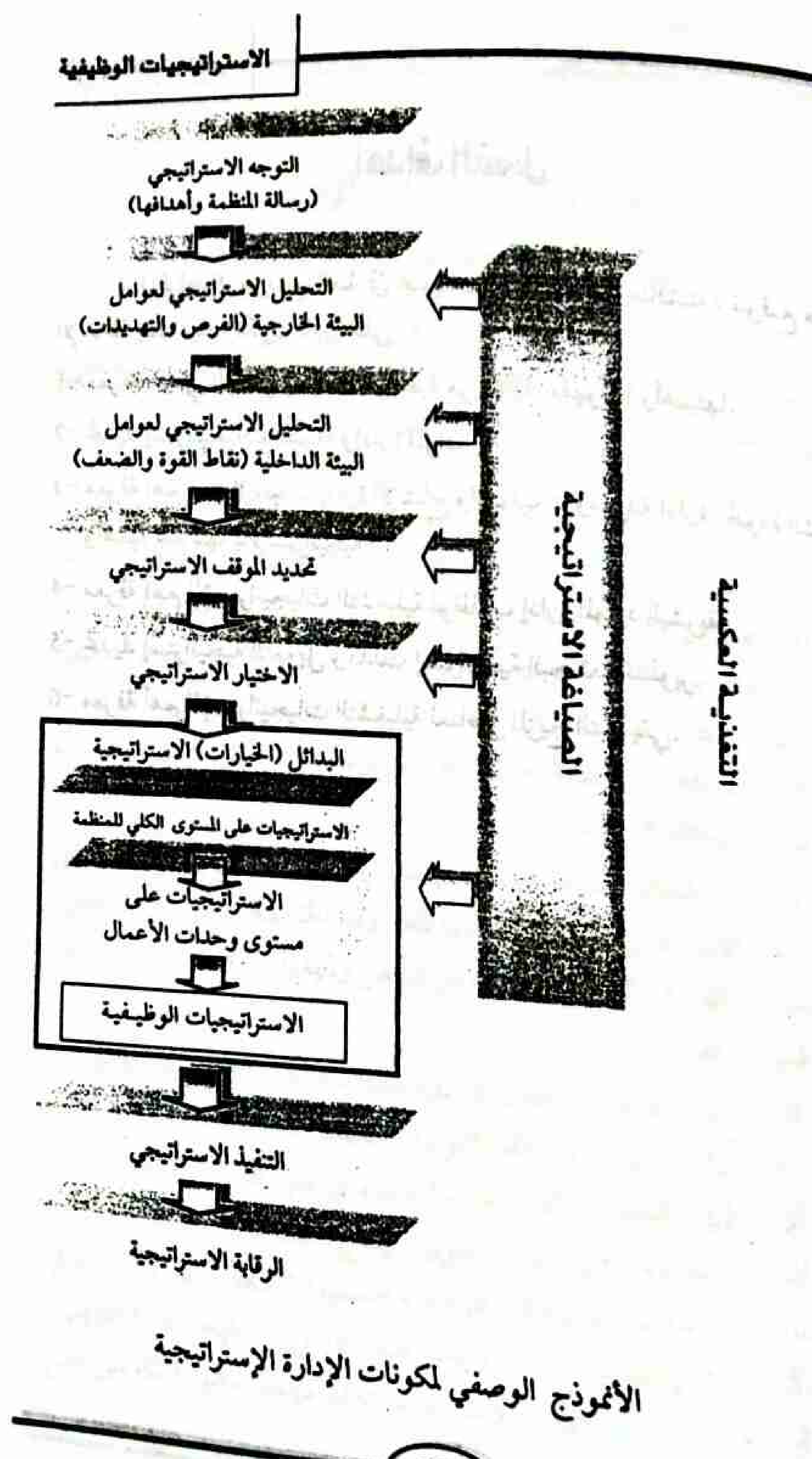
5- وضح طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات العامة على مستوى وحدة الأعمال ومراحل دورة حياة الصناعة؟معززاً ذلك بالرسم؟

الفصل التاسع

الاستراتيجيات الوظيفية

- مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية.
- إستراتيجيات الشراء وإدارة المواد.
- إستراتيجيات إدارة الإنتاج/ العمليات.
- إدارة الجودة الشاملة.
- إستراتيجية التمويل.
- إستراتيجية البحث والتطوير.
- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- إستراتيجيات التسويق.





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

بعد قراءتك عزيزي القارئ محتويات هذا الفصل ومناقشته، نتوقع منك الإحاطة بمضامينه وتكون قادراً على: -

1- معرفة ما هي الإستراتيجيات الوظيفية من خلال مفهومها وأهميتها.

2- تحديد إستراتيجيات الشراء وإدارة المواد.

3- معرفة أهم إستراتيجيات إدارة الإنتاج والعمليات ومعرفة إدارة الجودة الشاملة وأهمية علاقتها بالإستراتيجية.

4- معرفة أهم الإستراتيجيات التشغيلية لوظائف إدارة الموارد البشرية.

5- تحديد إستراتيجية التمويل وكذلك إستراتيجية البحث والتطوير.

6- معرفة أهم الإستراتيجيات التشغيلية لعناصر المزيج التسويقي.

مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية

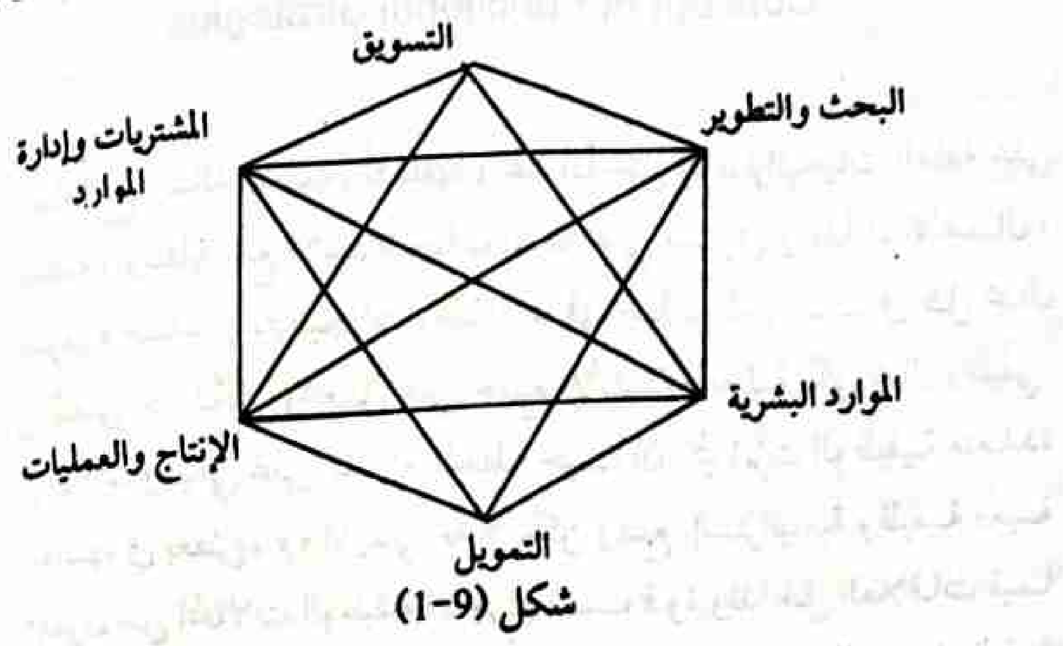
Concept of Functional Strategies

انسجاماً مع رسالة المنظمة وأهدافها واعتماداً على الإستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة، وتطابقا مع الإستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الأعمال، تستلزم الضرورة صياغة إستراتيجيات وظيفية هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى اقصى حد ممكن. والعمل على تجميع الأنشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء. وينبغي على المدراء اليقظة حيث أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة بعضها في بعض، وهذا يعني انه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها او بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف، انظر الشكل رقم (9– 1) فضلاً عن كون أن جميع المجالات الوظيفية لا بد وان تسهم بكفاءة في عملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال.

وتواجه المنظمات عدة اختيارات إستراتيجية، ويتحدد نجاح او فشل الإستراتيجية المتبعة على درجة ملائمتها للظروف الخاصة بكل مجال وظيفي وانسجامها مع الظروف البيئية وما تحتويه من فرص وتهديدات او قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

وقد تناول الكتاب والباحثون الإستراتيجيات الوظيفية حسب الاصالة وتم تقسيمها إلى وظائف رئيسة ووظائف ثانوية والبعض تناولها حسب الوظائف الادارية كالتخطيط والتنظيم، التوجيه، والرقابة، في حين قسمها اخرون حسب الانشطة الرئيسة للمنظمة والتي هي، التسويق الإنتاج، التمويل، والأفراد (الموارد البشرية). سنتناول هنا الإستراتيجيات الوظيفية حسب الانشطة الرئيسة المتمثلة في مجالات الشراء وإدارة المواد، الإنتاج والعمليات، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، والتسويق. وتعتبر الإستراتيجيات الوظيفية التالية أدناه من اهم

التوجهات الإستراتيجية لتحقيق التكامل بين الوظائف وتحقيق الميزة التنافسية لكل مجال وظيفي بغية ملائمتها مع إستراتيجيات وحدات الأعمال وإستراتيجيات المنظمة.



شكل (9-1)

العلاقات المتداخلة بين الوظائف

1- إستراتيجية الشراء وإدارة المواد

Purchasing and Materials Management

تقوم جميع المنظمات بمختلف انشطتها واحجامها بتأدية وظيفة الشراء، فعلى سبيل المثال يوجد في الشركات الصناعية قسم الشراء وإدارة المواد من اجل توفير المواد الخام او الاجهزة والمعدات من اجل القيام بعملية الإنتاج. وكذلك يقوم قسم الشراء وإدارة المواد بتوفير كافة الاجهزة والمعدات التي تحتاجها الاقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة .

وان إستراتيجية الشراء تتميز باعتمادها على وانسجامها مع إستراتيجيات وحدة الأعمال وإستراتيجيات المنظمة. وقد تستخدم المنظمات صغيرة الحجم إستراتيجية الكلفة الأقل ذات الحيز الصغير، كما قد تستخدم المنظمات كبيرة الحجم إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل من خلال تأكيدها على ضرورة القيام بالشراء بتكلفة اقل كلما أمكن ذلك، علماً بان المنظمات كبيرة الحجم تتميز بامتلاكها قدرة

عالية على الشراء بتكلفة اقل من خلال قابليتها على فرض خصوم كبيرة لطلباتها. ونود التأكيد هنا بان الكلفة الأقل بمفردها ليست هدفاً تسعى أنشطة المشتريات تحقيقه، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق (الكلفة الأنسب)، والتي تتمثل في امكانية تقليل الكلفة مع الحفاظ على مكونات الجودة للسلعة او الخدمة. علما بان السعر الأقل يصبح دون فائدة عندما تكون المواد الخام عرضة للتلف، أو الأجهزة والمعدات قد تتعطل اثناء عملية الانتاج وبالتالي قد تفشل المنظمة في تقديم المنتج بالاداء المطلوب للمستهلك. ومن جانب اخر فان الافراط او المغالاة في البحث عن النوعية قد يكون غير ضروري لما يسببه من ارتفاع في تكاليف الوحدة المنتجة ، والأسعار[1]. ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لا بد من ان تتضمن الابعاد الرئيسية الآتية :-

أ. معلومات تتعلق بطبيعة الأسواق، التغيرات السوقية المتوقعة التي قد تؤثر على نشاط وظيفة الشراء . ومعلومات عن الموردين والمنافسين في السوق وكذلك عن التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء .

ب. اتخاذ القرارات التي تتعلق بايجاد وتنمية وتحفيز الموردين الذين يمتلكون مواد ذات جودة عالية واسعار تنافسية، واستمرارية في التوريد، وعلاقات جيدة ودائمة مع الموردين.

ج. تقويم أنشطة الشراء عبر المؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية ، ومؤشرات (دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة) كنسبة الاوامر المطابقة للمواصفات المطلوبة ودرجة المصداقية بالبضاعة المشتراة ، وكذلك متوسط سرعة الوصول للاوامر المطلوبة. وتحليل القيمة المضافة من خلال تحليل السعر ، الكلفة ، والتمييز .

د. تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء والبنية الاساسية . أي تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء بما يتلائم والإستراتيجية المتبعة من خلال تحديد الانشطة المطلوبة وتحديد درجة مركزية ولا مركزية الشراء وتقسيم العمل، وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتمويل، التصنيع، التسويق.

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الإنتاج/العمليات

Production / Operations Management Strategy

بالرغم من ان إدارة الإنتـاج/ العمليـات هـي غالبـا مشـتركة مـع عمليات التصنيع، إلا أن إدارة العمليات هي عملية جوهرية لكل انواع المنظمات[2]. وفي هذه الفقرة سنناقش إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، ومن ثـم نـاقش مدخـل إدارة الجودة الشاملة لضرورتها في إدارة الإنتاج والعمليات.

ان الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الانتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من اجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الانتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات، تساهم في اختيار احداها او اكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن اهم الإستراتيجيات المتعلقة بالإنتاج والعمليات هي :

أ. إستراتيجيات تتعلق بالمنتج: تتمثل إستراتيجيات المنتج بأحد أمرين فأما أن تكون إسـتراتيجية ذات نشـاط واحـد او إسـتراتيجية ذات أنشـطة متعـددة ومتنوعة كإستراتيجية التمييز، وإستراتيجية النمو البطيء، وإسـتراتيجية التكامل الأفقي والتكامل العمودي، وإستراتيجية التمركز، كذلك تتضمـن إسـتراتيجيات المنتج إستراتيجيات الاستقرار او إستراتيجيات الانكماش.

ب. إستراتيجيات التشغيل : تعتمد المنظمات الصغيرة على إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أما المنظمات الكبيرة والحديثة، التي تـهدف إلى النمـو فإنها تسعى جاهدة لتبنى إستراتيجيات تعتمد في انظمة تشغيلها علـى الحاسـوب وعل جميع الانظمة الإلكترونية.

ج. الإستراتيجيات المتعلقة بالتخطيط والرقابة : تعتمـد الكثير مـن المنظمـات على استخدام إستراتيجيات تتعلق بالتخطيط والرقابة تتمثل بالإستراتيجيات الكلية او الجزئية المبرمجة او إستراتيجيات مرحلية معينة.

د. إستراتيجيات الصيانة والإحلال: الصيانة اما ان تكـون علاجية او وقائية، وكلا النوعين من الإستراتيجيات الاستثمارية مثلهما في ذلـك مثل عمليات الاحلال

والتجديد للآلات والمعدات الرأسمالية.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

ازدادت في إدارة الانتاج والعمليات في السنوات الاخيرة أهمية المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (TQM) ، وهذا المفهوم يشير إلى ملامح وخصائص المنتج او الخدمة التي يحملها لتحقيق الكفاية المطلوبة من عملية الانتاج . وان عملية الجودة قد نوقشت بشكل كبير كنشاط رقابي والتي تاخذ مكانها في ما هو قريب لنهاية عملية الانتاج ، وتعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الانتاج [3]. وعلى مر السنين، فقد توصل اكثر المدراء إلى حقيقة ان إدارة الجودة الشاملة هي ليست تلك الأشياء التي يتم قياسها او هي عملية قريبة لنهاية عملية الإنتاج، وإنما هي، فضلاً عن ذلك تعتبر عنصراً جوهرياً لعملية الإنتاج والعمليات الأخرى. وبالتالي تعتبر جزءا للمدخل الكلي لأداء العمل، حيث تصبح عملية تتعلق بجميع انشطة المنظمة. وهناك شروط اساسية لتحقيق الجودة الشاملة تمثل بما يأتي :

أ. تصنيع منتج ذو جودة عالية يقلل من كمية العيوب، وبالتالي تؤدي إلى تقديم مخرجات ذات كفاءة اعلى .

ب. تقديم منتج ذو مواصفات دقيقة وصحيحة ويقلل من عدد المرفوض والوقت المصروف على اعادة التصنيع .

ج. تهيئة مستخدمين لديهم القدرة على تحقيق وتقديم منتج ذي جودة عالية من اجل تحقيق ميزة تنافسية .

تطبق هذه الشروط على جودة الخدمة ايضا سواء يتم تأديتها إلى المستهلك او إلى بعض الاقسام في المنظمات . في الحقيقة ان التحسينات في الجودة لجميع المنظمات يبدو الهدف منها هو الحصول على نتائج جذابة[4]. وقد قام مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة الامريكية بدراسة عشرون شركة صناعية وخدمية، التي تبنت برامج إدارة الجودة الشاملة ، فاستنتج بان تحسينات الجودة قد حققت ربحية عالية، وساهمت في زيادة كبيرة من حصة السوق للشركات وخفضت من شكاوي

المستهلكين [5]. وبالرغم من الاختلافات الدقيقة بين شركة وأخرى، إلا أن برامج الجودة احتوت على الملامح العامة الآتية :

أ. ضرورة انتباه الشركات في تركيزها على طلبات المستهلك .

ب. اخذت الإدارة العليا القيادة في تأكيد الجودة.

ج. جميع المستهلكين كانوا متدربين، ومتمكنين من اداء عملهم، وقد لوحظ ان هناك جهودا تنظيمية لتحسين الجودة وتقليل الكلفة.

د. العمليات النظامية كانت متكاملة كليا في المنظمة .

ثالثاً: إستراتيجية التمويل Financial Strategy

ان وظيفة التمويل هي ليست محددة بإدارة النقدية فقط بل تستخدم كذلك في القرارات المتعلقة باستثمارات راس المال لكل وحدة عمل ترغب في ان تمتلك زيادة في النقدية المتولدة داخليا مقابل الاحتياجات المطلوب الانفاق عليها للسماح لها في الاستثمار، وبالتالي فان الزيادة النقدية وفقا لهذه الطريقة تكون عالية جدا [6]

وتهدف وظيفة التمويل في منظمات الأعمال الى تقدير وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية بشكل عام. وبما يحقق كفاءة الأداء العالي بشكل خاص ويتسنى للإدارة الحالية اتباع التحديد من الإستراتيجيات، التي تغطي جميع المجالات المتعلقة بالوظيفة التمويلية المتمثلة بتحديد الاموال اللازمة لها واستثماراتها والتخطيط للعمليات المالية ورقابتها. واتخاذ القرارات الخاصة بها. واهم مكونات ستراتيجية التمويل هي :

أ- ادراك طبيعة اسواق المال الحالية ،وفرص التمويل المتاح للاختيار من بينها، من اجل تخفيض المخاطر وزيادة العوائد كلما كان ذلك ممكناً.

ب- وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار.

ج- تحديد حقوق الملاك وسياسة توزيع الارباح.

د- تحديد معايير الربحية من خلال مؤشر العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، وهامش الربح من المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية... الخ.

هـ- تحديد سياسة هيكل الأصول أو الموجودات، وهل هي متداولة ام ثابتة، ومعدل وحدات الأصول، وتحديد معدل الإهلاك.

و- تحديد سياسة هيكل راس المال، من خلال تحديد العلاقة بين راس المال والقروض طويلة الاجل والقروض قصيرة الاجل .

ي- تحديد سياسة الرقابة المالية من خلال تحديد الطرق والادوات الرقابية، وتحديد الاحتياطيات، والمقارنة بين العائد والكلفة.

رابعاً: إستراتيجية البحث والتطوير

Research and Development Strategy

تعتمد إستراتيجية البحث والتطوير احد مكونين اساسيين لكل من المنتج والخدمة وتشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسينات او ابداعات في مخرجات المنظمات. وتهدف عملية البحث والتطوير ايضا إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة اكثر. وينبغي على جميع المنظمات اعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لاهميتها في احداث تغيرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .وتستطيع المنظمات من تحديد دور البحث والتطوير من خلال قياس نسبة التغير في المخرجات الى التغير في المدخلات وناتج العملية مقسوما على الاستثمار في البحث والتطوير.

خامساً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

Strategies Human Resource Management

تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية انشطة رئيسية كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، تعيين الأفراد، تحديد موقع الأفراد في المهن، مكافآتهم، تقييم أدائهم و تطورهم من اجل تحقيق استخدام اكثر فاعلية للموارد البشرية. ان الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة

عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية [7] وتشمل إستراتيجيات الموارد البشرية عدة إستراتيجيات فرعية اهمها هي :

أ- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والانشطة الرئيسة للتخطيط. ومصادر الحصول على الموارد البشرية. وانواع التخطيط سواء على المدى القصير او المتوسط او الطويل.

ب- الإستراتيجيات المتعلقة بالاختيار وتعين الموارد البشرية . وما تتضمنه من قواعد اساسية اهمها تحديد مصادر الأفراد . واسس دراسة سوق العمل والالتزام بالشروط المطلوبة لكل وظيفة وتطبيق اجراءات الاختيار ومراحله للمفاضلة بين المتقدمين .

ج- إستراتيجية التدريب، تلك الإستراتيجية القادرة على تطوير وتدريب مهارات القوى العاملة وزيادة كفاءة اداء عملهم . وتتناول إستراتيجيات التدريب ابعادا عديدة منها اسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية، وضع نظم ذات كفاءة عالية للتدريب، تحديد المفاضلة بين التدريب داخل العمل وخارجه، اعداد المدربين، ضرورة تقييم فاعلية التدريب . وضرورة ربط نتائج التدريب بالترقية.[8]

د- إستراتيجية تتعلق بالنقل والترقية للافراد والعاملين، وكذلك تحديد الإستراتيجيات المرتبطة بالاجور المكافات ودورها في دفع الأفراد العاملين نحو زيادة كفاءة اداء عملهم في المنظمة.

هـ- إستراتيجية تتعلق بتقويم اداء العاملين لمعرفة اداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد الانحرافات من اجل تصحيحها وتلافيها مستقبلا. وتحديد عناصر قياس الكفاءة، وتحديد الاهمية النسبية لكل عنصر من عناصر قياس الكفاءة ومن ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة .

سادسا: إستراتيجيات التسويق Marketing Strategies

تهدف إستراتيجيات التسويق تحقيق الكثير من الأهداف تتلخص في مجملها في الآتي:

أ- السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، والى الأهداف الخاصة بوحدات الأعمال الإستراتيجية .

ب- الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين او اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.

ج- الاسهام في تحديد ماهية الحاجات ذات الطبيعة الخاصة والتي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة

د- السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين امكانات المنظمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

ومما تجدر الإشارة إليه، ان الإستراتيجيات التسويقية تتأثر بالعديد من العوامل من اهمها اتجاهات واذواق المستهلكين، ودوافع الشراء، خصائص المستهلك، درجة المنافسة، خصائص المنظمة، خصائص السوق، وخصائص المنتج ودورة حياة السلعة اضافة إلى العوامل البيئة الخارجية الكلية، وخصوصاً البيئة السياسية والحكومية والقانونية والاقتصادية.

تحتوي وظيفة التسويق على اربعة إستراتيجيات فرعية هي: إستراتيجيات المنتج. إستراتيجية التسعير. إستراتيجية منافذ التوزيع. إستراتيجيات الترويج. ولابد من الانتباه، إلى أن الإستراتيجيات العامة التي تتبناها وحدة الأعمال تؤثر على جميع الإستراتيجيات الفرعية المرتبطة بالنشاط التسويقي. وهذه الإستراتيجيات عادة ما تكون إستراتيجيات الكلفة الأقل وإستراتيجيات التميز.

أما أهم الإستراتيجيات المتفرعة من إستراتيجيات النشاط التسويقي هي:

أ- إستراتيجيات المنتج

قد يكون المنتج مادياً وملموساً كالسلع او الخدمة المقدمة للمستهلك او بشكل غير ملموس يتمثل بفكرة معينة قادرة على اشباع حاجات الفرد او مجموعة من الأفراد. تحتوي إستراتيجيات المنتج على عدد من الابعاد ينبغي من الإدارة التسويقية اخذها بعين الاعتبار عند رسم إستراتيجيتها منها تحديد نوع وطبيعة المنتج

من حيث الخصائص، التصميم، الاستخدامات، الجودة، وكذلك تحديد المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها . والتركيز على بحوث التسويق المرتبطة بها ، وتحديد خصائص مزيج المنتج ،التميز والتبسيط ، والتعبئة والتغليف، ودورة حياة السلعة . ومن ثم تقديم السلعة او المنتج إلى المستهلك الاخير .

ب- إستراتيجية التسعير

تعتبر إستراتيجيات التسعير من اكثر انواع الإستراتيجيات التسويقية ذات اهمية بالنسبة لإدارة التسويق فهي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق جملة من الأهداف نورد في ما يلي أهمها:

(1) زيادة حصة المنظمة في السوق.

(2) مساهمة السياسة السعرية على مواجهة المنافسين.

(3) مساهمتها في تحديد كمية الإنتاج.

(4) قدرتها في تحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار.

(5) خلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين.

ج- إستراتيجية التوزيع

تعتمد منظمات الأعمال في تصريف او بيع منتجاتها إلى المستهلك على مجموعة من الوسطاء سواء كانوا من داخل المنظمة او وسطاء خارجين . وبهذه الصورة فان الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع بالنسبة للمنظمة، وبناء على ذلك تعتبر نظم التوزيع أحد الموارد الأساسية للمنظمة التي ينبغي الاهتمام بها ووضع إستراتيجية لوظيفة التوزيع وما تتضمنه من أبعاد ترتبط باختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها، وبالنقل والتخزين بغية تخفيض تكاليف منافذ التوزيع وزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية الكلفة الأقل /التميز.

د- إستراتيجية الترويج

تهدف إستراتيجية الترويج إلى تشجيع او تحريض المستهلك للقيام بشراء سلعة

او خدمة معينة. وتتكون وظيفة المزيج الترويجي من عناصر اساسية اهمها الإعلان، وتفعيل نشاط المبيعات، الدعاية والنشر، والبيع الشخصي.

ويمكن ان نستنتج من خلال ما ذكر أعلاه، أن نجاح الإستراتيجية العامة لوحدات الأعمال يتطلب في كل مجال وظيفي العمل بشكل اكثر فاعلية ونجاح الإستراتيجية الكلية التي تستلزم بان يكون عمل الانشطة الوظيفية متكاملة والتي نستطيع تحقيق التكامل الوظيفي وصولا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

ومما تجدر الإشارة إليه. بالإضافة إلى ضرورة عملية التكامل بين الأنشطة الوظيفية. فهناك ربط بين الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجيات وحدات الأعمال، انظر الجدول رقم (9-1)، الذي يشير إلى ان الإستراتيجيات الموجودة عموديا تمثل الإستراتيجيات الوظيفية في حين الإستراتيجيات في الخط الافقي تمثل الإستراتيجيات لوحدات الأعمال.

جدول (9-1) الربط بين الإستراتيجيات الوظيفية والإستراتيجيات لوحدات الأعمال

إستراتيجيات وحدة الأعمال / الإستراتيجيات الوظيفية	إستراتيجية الكلفة الأقل	إستراتيجية التميز	ستراتيجية الكلفة الأقل /التميز	إستراتيجية متعددة
إستراتيجيات الشراء	الشراء بكلفة اقل بواسطة الخصوم الكمية وتسهيلات عملية التخزين والرقابة الدورية بشكل كفوء	شراء مدخلات ذات جودة عالية حتى وان كانت الكلفة عالية وتسهيلات لإدارة التخزين، و أنشطة رقابي شاملة حتى إذا كانت الكلفة عالية	شراء مدخلات ذات جودة عالية وبتكاليف قليلة كلما كان ذلك ممكنا ، إدارة تخزين والقيام بانشطة رقابية جيدة وبتكاليف قليلة كلما امكن	مزيج
إدارة الإنتاج والعمليات	التاكيد على كفاءة العمليات بواسطة التعليم ، والاستفادة من اقتصاديات الحجم	التاكيد على جودة العمليات حتى اذا كانت الكلفة عالية	التاكيد على جودة العمليات وبتكاليف قليلة كلما كان ذلك ممكنا	مزيج
التمويل	التاكيد على العمل بتكاليف تمويل اقل بواسطة الاقتراض من خلال الحصول على كلفة ائتمانية منخفضة	التاكيد في الحصول على الموارد ومخرجات نقدية متطورة ، او مبدعة والتاكيد على عمليات الابداع حتى عندما تكون تكليف التمويل عالية	التاكيد في الحصول على الموارد ومخرجات نقدية متطورة او مبدعة وبتكلفة قليلة كلما كان ذلك ممكنا	مزيج
البحث والتطوير	ضرورة ان تكون عملية البحث والتطوير هادفة وصادقة وتسعى لتقليل تكاليف العمليات والتوزيع	تهدف عملية البحث والتطوير في الانتاج والخدمة لانجاز مخرجات مرغوبة وجديدة	التاكيد على أهداف البحث والتطوير في مجال الانتاج والخدم بتكالف اقل كلما امكن	مزيج
إدارة الموارد البشرية	التاكيد على نظم المكافات التي تشجع على تقليل التكاليف	التاكيد على نظم المكافات التي تشجع على تحسين المخرجات	التاكيد على نظم المكافات التي تشجع على تحسين المخرجات	مزيج
التسويق	التاكيد على الكلفة الأقل في مجال التوزيع والاعلانات	توزيع متميز والتاكيد على الاعلان والترويج بشكل واسع	التاكيد على منافذ توزيع متميزة وكذلك التاكيد على الاعلان والترويج باقل التكاليف كلما امكن	مزيج

أسئلة الفصل التاسع

1- ما هي العلاقة بين الإستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية؟

2- ماذا نعني بالإستراتيجيات الوظيفية من خلال مفهومها وأهميتها ؟

3- كيف تستطيع تحديد إستراتيجيات الشراء وإدارة المواد ، وما هي أهم الأنشطة التي تتضمنها؟

4- وضح أهم إستراتيجيات إدارة الإنتاج والعمليات، وما هي الطريقة التي يمكن تطوير إستراتيجية الإنتاج والعمليات؟

5- وضح العلاقة بين الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة؟

6- ماذا تقصد بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وما هي الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها؟

7- وضح دور كل من إستراتيجية التمويل وإستراتيجية البحث والتطوير في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية؟

8- ما المقصود بإستراتيجية التسويق، وما هي الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها؟

9- ما هي بعض العلاقات الرئيسة بين الإنتاج ،نظم المعلومات ،إدارة الموارد البشرية والتمويل.

الفصل العاشر

التنفيذ الاستراتيجي

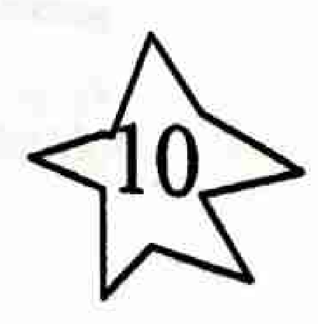
أولاً: ـ مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية .

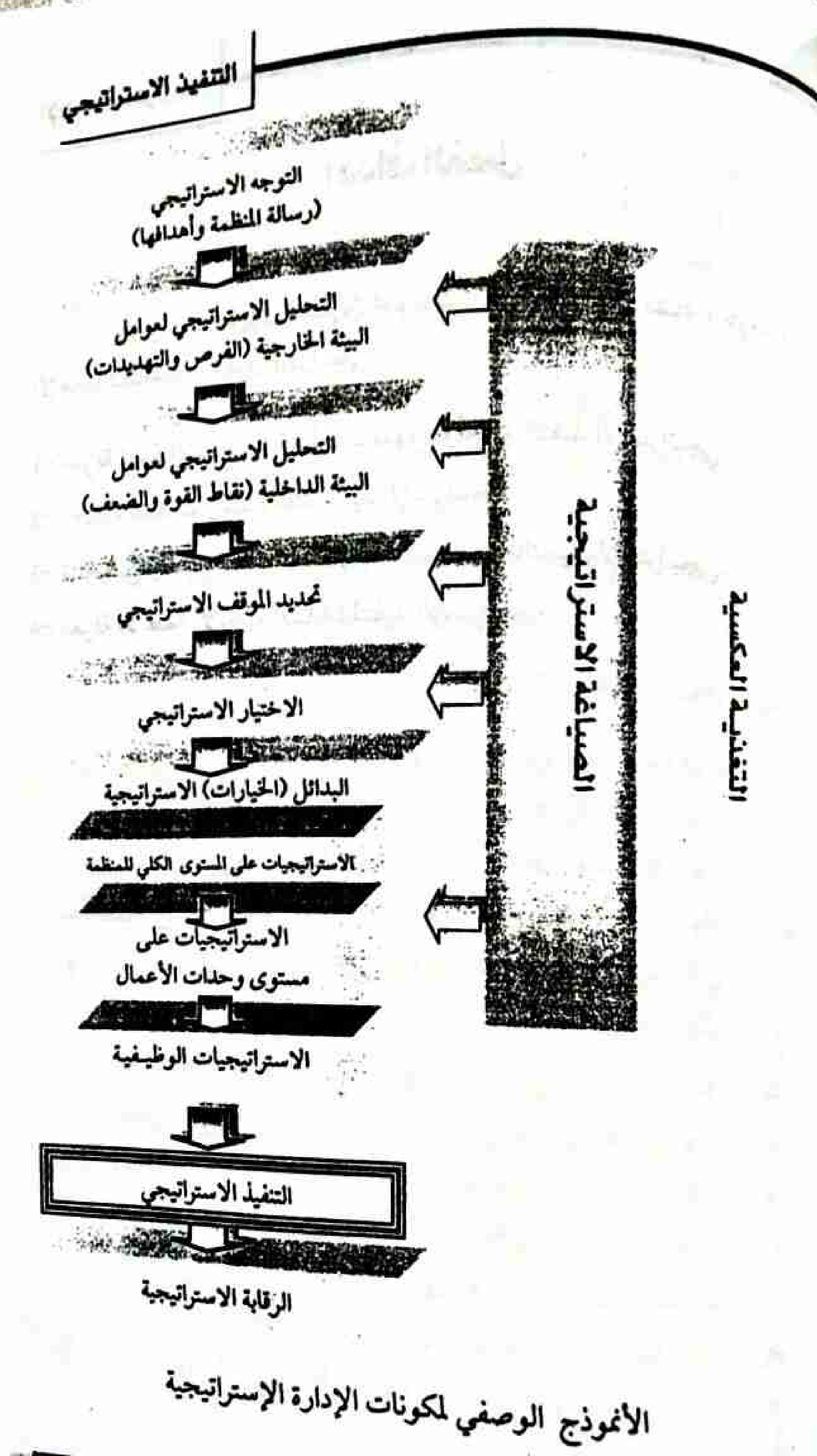
ثانياً: ـ محددات ومستلزمات التنفيذ الإستراتيجي .

ثالثاً: ـ المتغيرات المنظمية ذات الصلة بالتنفيذ الإستراتيجي .

رابعاً: ـ الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية .

خامساً: ـ أنموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية .





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

بعد قراءتك عزيزي القارئ محتويات هذا الفصل ومناقشته ، نتوقع منك الإحاطة بمضامينه وتكون قادراً على :-

1- معرفة تنفيذ الإستراتيجية وتحديد مفهوم وأهمية التنفيذ الإستراتيجي.

2- وصف محددات ومستلزمات تنفيذ الإستراتيجية.

3- تشخيص وتحليل المتغيرات المنظمية ذات الصلة بالتنفيذ الإستراتيجي.

4- معرفة الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية.

تناولنا في الفصول السابقة خطوات عملية صياغة الإستراتيجية والتي بدأت بتحديد رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية، وقيامنا بالتحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة، وعوامل البيئة الداخلية، والتي بموجبها استطعنا إعطاء مؤشرات لتقييم تلك العوامل وتحليلها (SWOT)، وتحديد الموقف الإستراتيجي. وتطرقنا في موضوع الاختيار الإستراتيجي لنماذج حقيبة الأعمال، وكذلك تناولنا أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة على مستوى المنظمة، وعلى مستوى وحدة الأعمال، وعلى المستوى الوظيفي لتتمكن المنظمة من اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل. وفي هذا الفصل سننتقل الى المرحلة الأخرى المهمة من مكونات الإدارة الإستراتيجية وهي مرحلة التنفيذ الإستراتيجي.

وسنتناول التنفيذ الإستراتيجي عبر الفقرات الآتية :-

اولاً- مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية. وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة. ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الإستراتيجي، إذ يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات[1].

كما يعرف تنفيذ الإستراتيجية، بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة، التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافآت والتعويض، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة[2]. كما يرى البعض الى ان تنفيذ الإستراتيجية هو دالة لمجموعة من العوامل منها، الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية[3]. أشار البعض أن

عملية التنفيذ الإستراتيجي تتمحور حول خلق هياكل تنظيمية جديدة والقيام بعمليات جديدة، وتقديم منتجات او خدمات جديدة تتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة [4].

وبهذا الوصف فأن عملية التنفيذ الإستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المنظمة وهي بذلك تكون عملية ليست من السهولة، كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا والتي تتمثل بتحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن أهدافها الإستراتيجية وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف والقيام بتخطيط الموارد وإعادة النظر في التركيب التنظيمي ووضع خطط للحوافز، لذا فأنه لا يوجد مجال لاختبار كفاءة الإدارة العليا كمجال التنفيذ إذ ان تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية يجعل المنظمة قادرة على اغتنام الفرص المستقبلية ومواجهة التهديدات البيئية والحد منها، ولغرض تحديد أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية فأن مقارنتها بعملية الصياغة التي لا تعني بالضرورة ضمان نجاح التنفيذ. يكون التنفيذ، غالباً، اكثر صعوبة لكونه يتضمن أنشطة وعمليات فعلية، في حين أن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما نجد أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج، وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مركزاً على الفاعلية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويعتمد التنفيذ، أيضاً، على مهارات دافعية وقيادة ميدانية فعالة وتتطلب التنسيق والتكامل بين عدد كبير من الأفراد، في حين ان الصياغة تستلزم التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد. وأخيراً يمكننا القول ان صياغة الإستراتيجية بشكل جيد تعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، إذ ان ذلك يعني عدم ترك التنفيذ الإستراتيجي رهين الحظ أو الصدفة [5].

ويضيف منتزبرج (Mintzberg)، بخصوص عملية التنفيذ، بأنها قد تصاغ الإستراتيجية وتنفذ ثانية وتحدد جزئياً لرسملة الفرص الإستراتيجية بشكل سريعاً موصفاً هذه العملية بالبراعة الفنية. لذا فأن المدراء الأكفاء، غالباً، ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إذ ان العديد من المنظمات لا

تخطط كل جانب من جوانب الإستراتيجية بالتفصيل وإنما تنطلق بتنفيذها من جدول عمل محدد سلفاً (Samuel 1997).

ثانياً- محددات التنفيذ ومستلزماته

ان أدراك وفهم محددات ومستلزمات التنفيذ يستلزم الإجابة عن التساؤلات الآتية[6]:

1- هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية، وتترابط مع بعضها البعض الآخر بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعة ؟

2- هل تم حل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية ؟

3- هل تم توصيل او إبلاغ الإستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها ؟

4- هل هناك التزام من قبل قيادة المنظمة وتأييد للإستراتيجية ؟ أو هل يتلاءم نمط الإدارة او القيادة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية ؟

5- هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتدة المناسبة والمطلوبة ؟

6- هل تم تحديد المعالجات لجميع المشكلات أو العقبات والصعوبات الخاصة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة ؟

7- هل يساعد التحفيز المادي على تدعيم السلوك والإنجاز بشكل ملائم ؟ او ما هو النظام الملائم لتنفيذ الإستراتيجية وتحفيز الأفراد بشكل جيد ؟

إن نجاح عملية التنفيذ يعتمد بشكل كبير على وضع إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة. وتعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، والشكل (10-1) يوضح ذلك، حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ويعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة والتي تقع جميعها

ضمن البيئة الداخلية للمنظمة. وقد أشار بعض الباحثين أليها بوصفها عناصر او عوامل تعتمد للتنفيذ الفعال فيما إذ تم تحديدها بالشكل الآتي : [7]

1- إدارة التغيير .

2- إدارة الهيكل .

3- إدارة الثقافة التنظيمية .

كما أشار أليها آخرون بأنها تتضمن [8]:

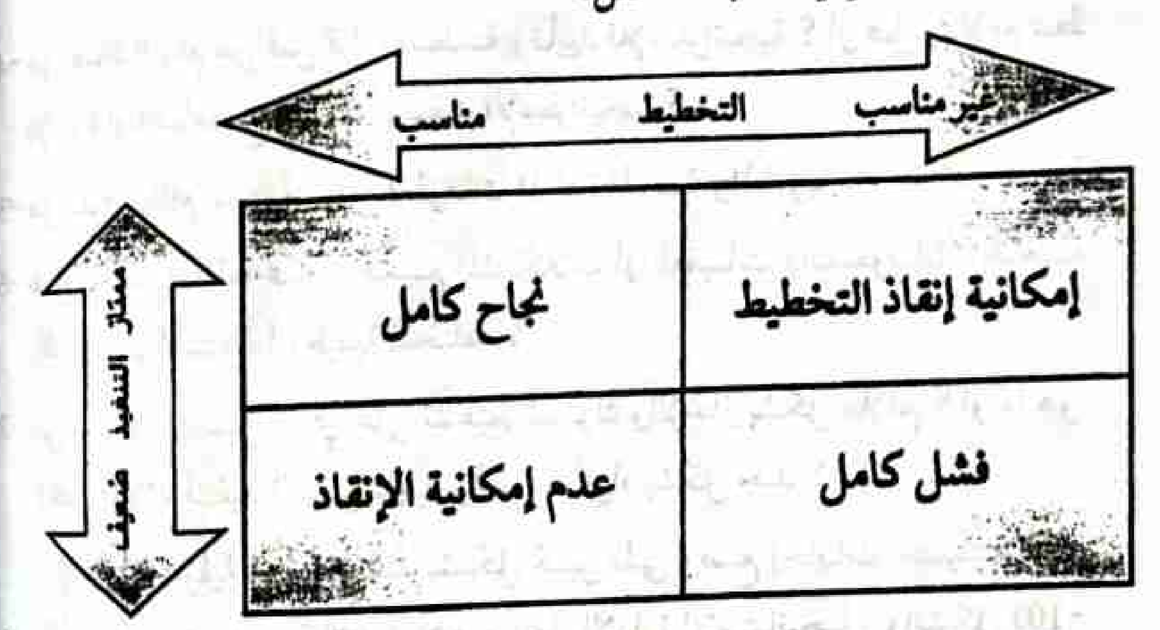
1- البناء التنظيمي المناسب.

2- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة للنشاطات التنفيذية المختلفة.

3- وجود نظام ملائم للتحفيز.

4- وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.

5- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.



الشكل (10-1) مصفوفة العلاقة التكاملية بين التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي

المصدر: احمد عطا الله القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجد الراوي، 1996 ، ص 133.

وبعد عرض مجموعة المحددات ومستلزمات التنفيذ. لابد من ان ننوه الى ان هناك مجموعة أبعاد تتمحور حولها مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وهذه الأبعاد تشكل الإجابة عن التساؤلات الاتية :

1- من سيقوم بعملية التنفيذ ؟

إن مدراء الإدارة العليا يقومون عادة بعملية التخطيط الإستراتيجي، بينما يقوم الآخرون كل من موقعه بعملية التنفيذ. إذ يجري وضع البرامج التنفيذية من قبل مدراء الأقسام والعاملين معهم كل في مجال اختصاصه. ومن المهم ان نلاحظ ان معظم العاملين في المنظمة وهم العنصر الأساسي في نجاح تطبيق الإستراتيجية قد شاركوا بدور محدود او لم يشاركوا على الإطلاق في صياغتها، وبالتالي قد يكونوا على غير علم بالكم الهائل من المعلومات والعمل الذي تتطلبه صياغة الإستراتيجية، وهنا قد يكون الكثير من المقاومة والتعطيل اذا لم يتم توصيل معلومات واضحة وكافية بخصوص أي تغييرات في أهداف وإستراتيجيات وسياسات المنظمة ومدى أهمية هذه التغيرات للمديرين التنفيذيين[9].

2- ما الذي يجب عمله ؟

يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ، ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي، وبمجرد ان يتم الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة، وتعرف الإجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.[10]

3- كيف سينفذ البديل الإستراتيجي ؟

إن الإدارة ملزمة بالتأكد من ان المنظمة قد جرى تنظيمها بالصورة المناسبة

وان الخطط قد هيأت من اجل تهيأة الإمكانات البشرية والمادية، وان النشاطات قد وجهت توجيهاً صحيحاً باتجاه تحقيق الأهداف، وفي أدناه سيجري إيجاز ما يجب عمله من إجراءات للوصول إلى الغايات المنشودة.

آ- التنظيم

لابد من وضع بناء تنظيمي مناسب متوافق مع البدائل الإستراتيجية، إذ ان الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية [11]، وغالباً ما تشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإستراتيجيات الجديدة تؤدي الى تغيير في البناء التنظيمي للمنظمة بالصورة التي تجعله اكثر توافقاً واتساقاً معها. وتشير بعض الأدلة إلى أن بعض المنظمات التي لا تواجه منافسة قوية ليس من الضرورة ان يتبع التغيير في الإستراتيجية تغييراً في الهيكل التنظيمي، كما ان المنظمة عادة ما تتبع نموذج محدد في تطورها من حالة معينة من البناء التنظيمي الى حالة أخرى إذ ان التغير يحدث على وفق مراحل متسلسلة [12] هي:

1- ترسم إستراتيجية جديدة.

2- تبرز مشكلات إدارية جديدة.

3- تدني أداء المؤسسة.

4- يتم اكتشاف هيكل تنظيمي جديد اكثر ملائمة.

5- تعود الأرباح إلى معدلها السابق.

ب- إدارة الموارد البشرية:

لابد من أيجاد وتطوير الإمكانات البشرية المطلوبة لإدارة البديل الإستراتيجي. إذ أن التغييرات في حجم ونوعية القوى البشرية ضرورة تتطلبها عملية التنفيذ. فاجتذاب العناصر صاحبة الخبرة والمهارة المطلوبة محدد أساسي لإنجاز الخطط والسياسات الجديدة ولابد من وضع المعايير الكفيلة بتطبيق سياسة الجذب والاختيار.

ج- وظيفة التوجيه والقيادة:

إن إنجاز البرامج التنفيذية يتطلب تخويل قدراً كافٍ من الصلاحيات للمدراء التنفيذيين لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، كما يتطلب الأمر مزيداً من أساليب التحفيز التي توظف لتحفيز العاملين، كما يتطلب التنفيذ الناجح نشاطات تنسيقية إذ أن المدراء التنفيذيين سيواجهون مشكلات ومعوقات يتطلب منهم امتلاك الوسائل والأدوات الكفيلة بتذليلها وتجاوزها، لذا فأن من متطلبات العمل الإداري ان يتم وضع الأفراد المناسبين في أماكنهم المناسبة واستخدام أنظمة متطورة لتوجيه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق الأهداف، كما إن تدعيم الثقافة التنظيمية في المنظمة وجعلها ثقافة داعمة للإستراتيجية يعتبر آمرا غاية في الأهمية. إذ أن الكثير من الإستراتيجيات التي أجهضت يعود لعدم توافقها مع ثقافة المنظمة.

د- الإدارة بالأهداف:

تمثل الإدارة بالأهداف أحد المداخل التي يمكن تطبيقها في المنظمة ككل لضمان العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة ولغرض ضمان التنفيذ الناجح لابد من وضع وتبليغ أهداف المنظمة ووضع الأهداف الفردية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ومراجعة الأداء بشكل دوري لمطابقته بالأهداف [13].

إن الإدارة بالأهداف توفر الفرصة لربط أهداف الأفراد على كل مستوى بأهداف الأفراد في المستوى الأعلى منه، وهذا يساهم في تحقيق الأهداف على كل مستوى اذا تم بالطريقة المثلى والمنطقية في تحقيق أهداف المنظمة ككل، كما توفر الإدارة بالأهداف أيضا أسلوباً للتكامل بين خطط المنظمة في مجالات الموارد المادية والمالية والبشرية وبين الأهداف المتوقع للفرد ان يحققها. [14]

ثالثاً: المتغيرات المنظمية ذات الصلة بالتنفيذ

يعتمد التنفيذ الفعال للإستراتيجية على ثلاث متغيرات وثيقة الصلة بالتنفيذ هي:-

1- إدارة التغير .

2- إدارة الهيكل .

3- إدارة الثقافة التنظيمية .

اذا كانت صياغة الإستراتيجية قد تمت بوضوح مع فريق الإدارة وشارك في هذه العملية من يحتاج الى المهارات المعرفية والتحليلية والفنية وجرى اختبار مستوى فهمهم وتم التأكد من ان الإستراتيجية هي أساس ما يحدث في المنظمة، فعند ذلك تصبح حقيقة واقعة تنتظر التنفيذ يعتمد على المهارات القيادية والإدارية للمدير التنفيذي .وعليه لابد من ان يأخذ التنفيذ مراحل متسلسلة تبدأ بـ :

1- تقدير حجم التغيير

ان بعض المنظمات تحتاج الى تغيرات طفيفة فقط في الطريقة التي تنفذ بها المنظمة عملها الحالي في حين ان بعض المنظمات تحتاج الى تغيير شامل ومن خلال تقدير حجم التغيير تتوقع المنظمة المشاكل (بدقة اكثر) التي تميل الى الظهور عند تنفيذ الإستراتيجية، ويصبح التنفيذ اكثر تعقيداً عندما تتحول المنظمة من الإستراتيجية المستقرة إلى إستراتيجية التوجيه التنظيمي ثانية نظراً لزيادة عدد الوحدات المستحدثة والأفراد والمهارات التنظيمية المطلوبة.

وهناك خمسة مراحل من التغيير الإستراتيجي للتنفيذ هي:

أ- الإستراتيجية المستقرة: تنطلق الإستراتيجية المستقرة من فترة التخطيط السابقة والتنفيذ الناجح هنا هو مسألة مراقبة للنشاطات بصورة كبيرة لضمان أدائها على أساس جدولة سابقة، نظراً لعدم تضمن هذا الخيار مهارات جديدة او مهام غير مطروقة، كما تبرز لدينا هنا فاعلية منحنى التعلم للاستفادة من الخبرات السابقة كعامل مساعد على جعل التنفيذ اكثر فاعلية.

ب- التغير الإستراتيجي الروتيني: وتحصل هنا تعديلات اعتيادية تنبأ بها لجذب الزبائن مثلاً.

ج- التغيير الإستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة

داخل نفس صنف المنتوج العام، ففي حالة إنتاج منتوج جديد فان ذلك لا يتطلب طرق إنتاج او تسويق مختلفة وتغيير جذري وإنما يتطلب أحداث تغيير محدود.

د- **التغيير الراديكالي (الجذري)** : وهذا النوع من التغيير يحتاج الى تحولات رئيسه في المنظمة وهو تغيير ضروري لإكمال الاندماجات بين الشركات بنفس الصناعة الأساسية، وتبرز هنا الكثير من المشاكل والتعقيدات بين الشركة الدامجة والمندمجة وقد تواجه مشاكل قانونية او نزاعات بين الثقافات التنظيمية او بيع فروع او تسريح العاملين. وقد يتطور التغيير الراديكالي إلى توجه تنظيمي كلي ثانية.

هـ- **التوجه التنظيمي**: يعتمد هذا النوع من التغيير على حجم الاختلاف في الصناعات وكم ستكون مركزية الإدارة الإستراتيجية للشركة الجديدة، إذ إن التوجه سيكون ليس بنفس الصناعة الأساسية، وهذا يحتاج الى تغيرات في مهمة الشركة كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيات.

2- تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي

يعد وجود نوعين من الهياكل التنظيمية حقيقة لابد ان يعترف بها جميع المدراء تتمثل في الهياكل التنظيمية الرسمية والهياكل التنظيمية غير الرسمية. وتمثل الثانية مجمل العلاقات بين الأفراد التي تنشأ على أساس غير رسمي، في حين تتمثل الأولى بمجمل العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في الوظائف كما صممتها الإدارة ونقلتها في مخطط المنظمة.

أن المدراء عند تنفيذهم الإستراتيجية عليهم ان يأخذوا بنظر الاعتبار الهياكل بنوعيها للأسباب الآتية : -

أ. من المحتمل ان يكون الهيكل التنظيمي الحالي داعم او غير داعم بصورة ملائمة للتنفيذ الناجح او قد يحتاج التنفيذ الفاعل الى تغيرات في الهيكل التنظيمي الرسمي.

ب. يحتاج التنفيذ الى تعيين المهمات لمستويات إدارية محددة وأفراد محددين داخل المنظمة.

ج. يمكن ان يصبح التنظيم غير الرسمي اداة قيمة لتسهيل التنفيذ الناجح .

3- تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز أو التفوق على الأهداف التنظيمية. ويفرض المدراء التنفيذيون وقادة المنظمة الآخرون، الحاليون والسابقون ،تأثراً أساسياً على الثقافة التنظيمية، كما تتأثر الثقافات بالقادة في كثير من الأحيان.

وتستطيع المنظمات ان تدعم ثقافاتها بطرق شتى، إذ أن هناك خمسة آليات أولية وخمسة آليات ثانوية في هذا المجال هي : -

أ- الآليات الأولية هي : -

1- إلى ماذا ينتبه القادة ويقيسون ويسيطرون.

2- ردود فعل القادة للحوادث الحرجة والأزمات التنظيمية.

3- نمذجة الدور المقصود ، وتعليمه وتدريبه.

4- معايير تخصيص المكافآت والمكانة.

5- معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والتقاعد.

ب- الآليات الثانوية

1- تصميم وهيكل المنظمة .

2- الأنظمة والإجراءات التنظيمية .

3- تصميم المكان والواجهات والمباني المادية .

4- القصص ، الأساطير ، الحكايات حول الأحداث والناس المهمين .

5- العبارات الرسمية للفلسفة التنظيمية او المعتقدات والمواثيق الرسمية .

4- اختيار مدخل التنفيذ

يجب ان يختار المدير المدخل الكلي لتنفيذ الإستراتيجية المعتمد على تقيم

التغير والهيكل ومتغيرات الثقافة بعد تقييم تأثير الثقافة على تنفيذ الإستراتيجية.
وتوجد خمسة مداخل هي :

أ- المدخل القائد :

وهو مدخل يفضله الشباب لأنه يسمح لهم بالتركيز على الأوجه الكميه والموضوعية للحالة بدلاً من التعليمات السلوكية النوعية والذاتية، وهو مدخل يدفع المدراء الطموحين الى الشعور بأنهم أقوياء من حيث تأثيرهم وتفكيرهم في صنع القرار على كم كبير من العاملين. ويركز المدير من خلال هذا المدخل على صياغة الإستراتيجية وتطبيق المنطق والتحليل للقوانين. والمدير آما أن يطور الإستراتيجية حسب أو يشرف على فريق الإستراتيجيين. ومن عيوب هذا المدخل انه يقلل دافعية العاملين لشعورهم بالتابعية وان ليس لديهم كلمه في صياغة الإستراتيجية .

ب- مدخل التغيير التنظيمي :

يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء المنظمة ينفذون الإستراتيجية. ويرى المدراء من خلال هذا المدخل ان مهمتهم هي دفع الشركة الى التحرك صوب الأهداف الجديدة، وتعتمد الأدوات السلوكية لإنجاز المهمة للتركيز على أسبقيات المنظمة مثل تغيير الهيكل التنظيمي، والعاملين.

وهذا المدخل اكثر فاعلية من المدخل القيادي، إذ ان بوسعه ان ينفذ إستراتيجيات اكثر صعوبة نظراً لاستعماله الأدوات السلوكية ولكنه يعاني من تحديدات عديدة تقيد استعماله في المنظمة الصغيرة وفي الصناعات المستقرة ولا يتعامل بصورة جيدة مع السياسات وجداول الأعمال الشخصية التي لا تشجع الموضوعية بين الإستراتيجيين. ويتسم بنفس مشاكل المدخل القيادي لأنه يدعو إلى فرض إستراتيجية من الأعلى إلى الأدنى.

وهذا المدخل يعطي نتائج عكسية في ظروف عدم التأكد والسريعة ويضحي المدير بالمرونة الإستراتيجية المهمة من خلال معالجة أنظمة وهياكل المنظمة التي تدعم إستراتيجية معينة.

ج- المدخل التعاوني :

يدعو المدير المسؤول عن الإستراتيجية في المدخل التعاوني بقية فريق الإدارة للبدء بصياغة الإستراتيجية وتعبويات التنفيذ ويعمل كمنسق مستعملاً فهمه لديناميكية الجماعة لضمان مناقشة وبحث كل الأفكار الجديدة. ويتميز عن المداخل السابقة بكونه يحقق إحراز المعلومات التي ساهم بها المدراء القريبون من العمليات ومن خلال عرضها في الاجتماع الجماعي الذي يعبر عن وجهات نظر متعددة كما انه يزيد من نوعية آنية المعلومات المبرمجة.

د- المدخل الثقافي :

ان هذا المدخل هو توسيع للمدخل التعاوني اذ تدخل المستويات الدنيا من المنظمة وفي هذا المدخل يحاول المدير إيصال وعرض تصوراته حول المهمة بأكملها للمنظمة والسماح بعد ذلك للعاملين بتصميم نشاطات عملهم لدعم هذه المهمة، وحالما تصاغ الإستراتيجية فأن المدير يؤدي دور المدرب مقدماً التوجيهات العامة ومشجعاً أيضاً لصنع القرار الفردي حول التفاصيل العملياتية لتنفيذ الإستراتيجية.

هـ- المدخل التعاظمي :

يشخص المدير من خلال هذا المدخل صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بصورة تلقائية إذ تعني كلمة (Crevice) الزيادة او النمو ومع هذا فانه لا يركز على أداء هذه المهمات بل على تشجيع المرؤوسين على تطوير وتأييد وتنفيذ الإستراتيجيات السليمة الخاصة بهم ويختلف هذا المدخل بكونه يتحرك من الأسفل إلى الأعلى وان الإستراتيجية تصبح حاصل لكل المقترحات الفردية التي تظهر طوال السنة وان دور المدير التنفيذي او المدير المسؤول عن الإستراتيجية كدور القاضي الذي يقيم المقترحات وليس كإستراتيجي رئيسي.

5- تقييم مهارات التنفيذ

عند هذه المرحلة يكون لدى المدراء صورة واضحة حول مستوى التغيير الإستراتيجي المطلوب تنفيذه فضلاً عن ظهور تحليل هيكل المنظمة وثقافتها وفهم

العوامل داخل المنظمة التي تصل او تعيق التنفيذ.

ان التنفيذ الناجح يتطلب جملـة من المهارات التي ينبغي توفرها في المديرين وهي :

أ- المهارات التفاعلية.

ب- المهارات التخصصية.

جـ- مهارات المراقبة.

د -مهارات التنظيم.

رابعاً: الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية

أن البرامج والموازنـات والإجراءات يتم إعدادها من قبل مديروا الأقسام والقطاعات بالاشتراك مع غيرهم من المديرين وهـذه بمجملها تعـد مـن الأنظمـة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية ، التي يمكن إيجازها كما يأتي : (15)

1- البرامج

البرنامج هـو بيـان بالأنشـطة أو الخطـوات المطلوبـة لتحقيـق خطـة مفـردة الاستعمال. والهدف من البرنامج هو جعل الإستراتيجية محددة الخطوات، فمثلاً قد تنطوي إستراتيجية القسم علـى شـراء أحـد منافذ التجزئة الموجودة بدلاً من إنشاء منافذ توزيع جديدة خاصة بالقسم. وهـذا يتطلـب وضـع برامـج مختلفـة كبرنـامج للإعلان، ومثال ذلك ما قامت به شـركة (Ajax continental) عندما باعت منفذاً توزيعياً من منافذها الى شركة (Jones-surplus)، التي فرضت بعد ذلك أسعاراً اقل واختياراً افضل كما تحتاج المنظمة إلى برنامجاً للتدريب او برنامجاً للتحديث أو برامجاً خاصة لدمج الفروع والأقسام الجديدة ضمن النظام المحاسبي للمنظمة. وبعدمـا تنفذ هذه البرامج تبدأ عملية الموازنة.

2- الموازنة

هي بيان لبرامج المنظمة معبراً عنها بصورة نقدية ، أي أنها توضيح للتكاليف

التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة .

يعتبر موضوع تخطيط الميزانية اخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة . وقد يتضح بعد إعداد التكاليف التفصيلية لتنفيذ برامج معينه ان الإستراتيجية غير عملية . اذا حاولت أمريكا سنة 1981 تنفيذ إستراتيجية خفض الضرائب وزيادة نفقات الدفاع وموازنة الميزانية الفيدرالية بدون الأضرار بمصالح المسنين والفقراء ، وقد وافق الجميع نظرياً لكن ظهر التعارض في التطبيق العملي فلم يصوت عضو واحد في الكونجرس لاعلان رغبته في تخفيض الضمان الاجتماعي او برامج التغذية المدرسية او أي من البرامج الاجتماعية الأخرى .

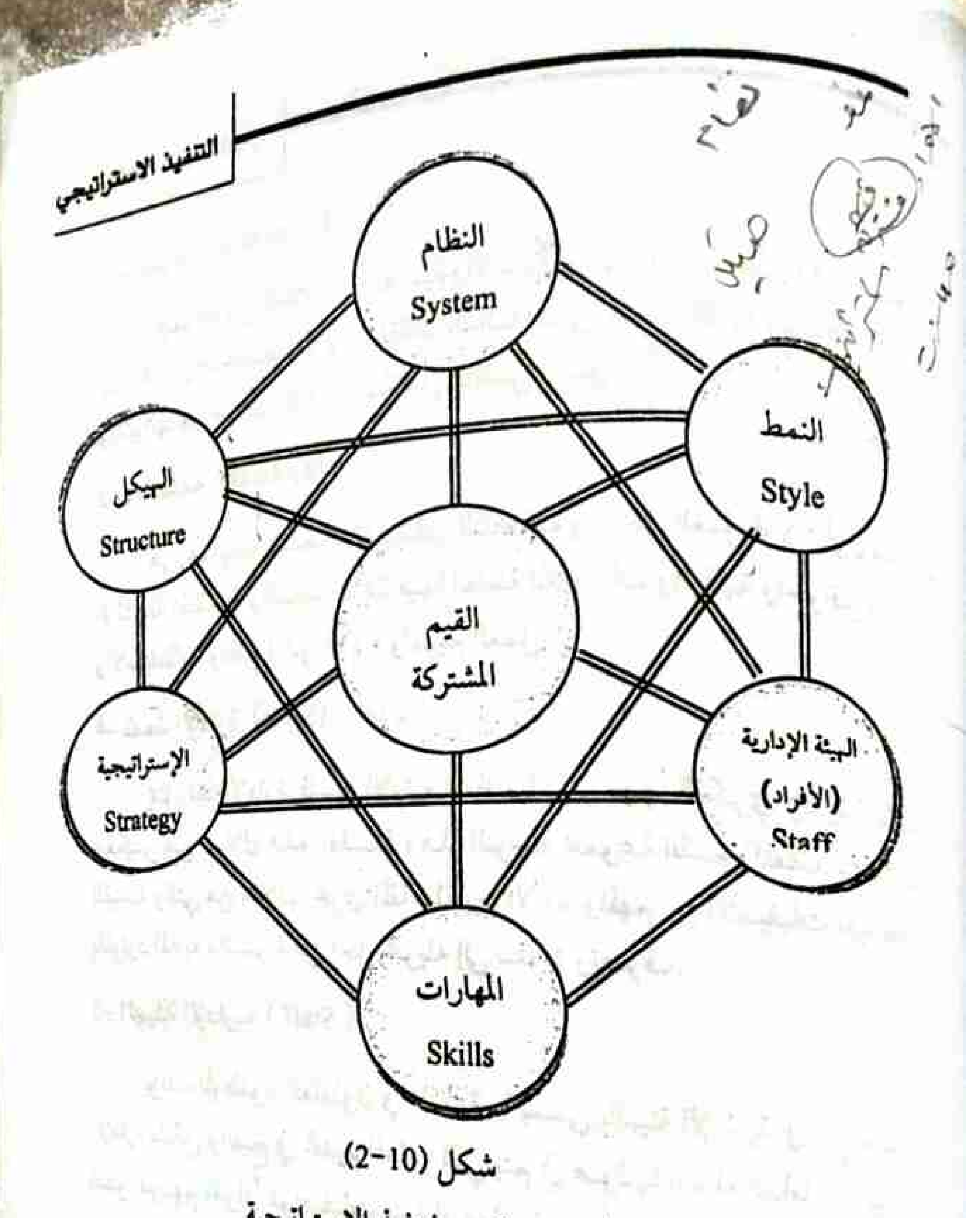
3- الإجراءات

نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة. لقد حققت سلسلة مطاعم شركة ماكدونالد، على سبيل المثال، نجاحا كبيراً في أعداد إجراءات غاية في التفصيل تم التأكد من اتباعها حرفياً في كل مطعم من مطاعم الوجبات السريعة التابعة لها.

خامساً: انموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية

لا تختلف مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية كثيراً بين الشركات الكبيرة والصغيرة كذلك الحال فيما بين المنظمات التي تستهدف الربحية والمنظمات التي لا تستهدف الربحية. في حين ان تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام، ونمط الشركات (من حيث الحجم او الربحية او الدولية ...الخ).(16)

فسيشمل تطبيق الإستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة التي تتعلق بالتطبيق حصراً وهذه المجالات والأنشطة نراها تختلف فيما بينها عندما تطبق في منظمات الأعمال او في المنظمات الحكومية، وقدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية (Consulting firm Mckinsy and company) أنموذجاً أطلقت عليه الـ (S7) اذ يوضح هذا الأنموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية وكما موضحه في الشكل (10- 2).



شكل (10-2)

أنموذج ماكنزي لتنفيذ الإستراتيجية

وتتمثل هذه العناصر الإدارية والتنظيمية بما يأتي :

1- الإستراتيجية (Strategy)

هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تستهدف التفوق على المنافسين وتحسين صورة المنظمة أمام الزبائن باستخدام اقل ما يمكن من الموارد.

2- الهيكل (Structure)

مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة على وفق مستويات إدارية تبين التخصصات والسلطات الدالة على حجم القوة ومناطق تمركزها وتأثيراتها من خلال حالة من التكامل المنظمي المنسق.

3- الأنظمة (Systems)

هي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل اولاً بأول لمختلف الأنشطة المنظمية والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجذب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقويم العمل.

4- نمط الإدارة (Style)

يمثل نمط الإدارة. فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة اذ تنعكس من خلال هذه الفلسفة وهذا التوجه مجموعة القيم والمعتقدات والنظم القيمية والتي من خلالها تجرى المفاضلة بين الأهم والمهم من الأسبقيات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية من اجل تحويله إلى سلوك وتصرف.

5- الهيئة الإدارية (Staff)

يؤلف الموظفون العاملون في المنظمة ما يسمى بالهيئة الإدارية وتأتي مسؤولية الإدارة بشكل واضح في تحديد المعايير التي يتم في ضوئها انتقاء العاملين ليس فيما يخص كونهم أفراداً بمواصفات فنية او مهارية معينة بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من اجل ضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

6. القيم المشتركة (Shared Value)

ان كل ما يتطلع أليه العاملون في المنظمة من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة. ولكنها تهدف وتعبر بنفس الوقت عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا والذي ترغب الإدارة نشره داخل المنظمة.

٦- المهارات (skills)

مجموعة القدرات والقابليات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف الى واقع عملي، وغالباً ما تتطلع المنظمات الطموحة الى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزه تنافسية لايمكن تقليدها.

أسئلة الفصل العاشر

س1: تقترن عملية نجاح صياغة الإستراتيجية بالتنفيذ الإستراتيجي، وضح طبيعة تلك العلاقة.

س2: صف دور التنفيذ الإستراتيجي كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

س3: تتطلب عملية التنفيذ الإستراتيجي مستلزمات كثيرة ومتعددة. اشرحها بإيجاز.

س4: يعتمد التنفيذ الفعال للإستراتيجية على متغيرات وثيقة الصلة به. ما هي هذه المتغيرات ؟

س5: وضح أهم الأنظمة المساندة لتنفيذ الإستراتيجية.

س6: قدم "ماكنزي" نموذج مهم في تنفيذ الإستراتيجية. وضح أهم العناصر المكونة للنموذج ؟

الفصل الحادي عشر

الرقابة الاستراتيجية

أولاً : مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية.

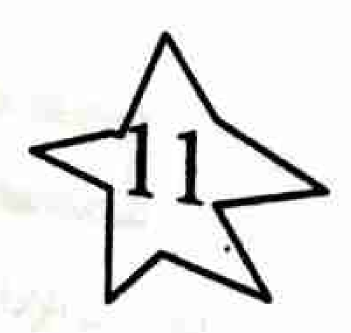
ثانياً : العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية.

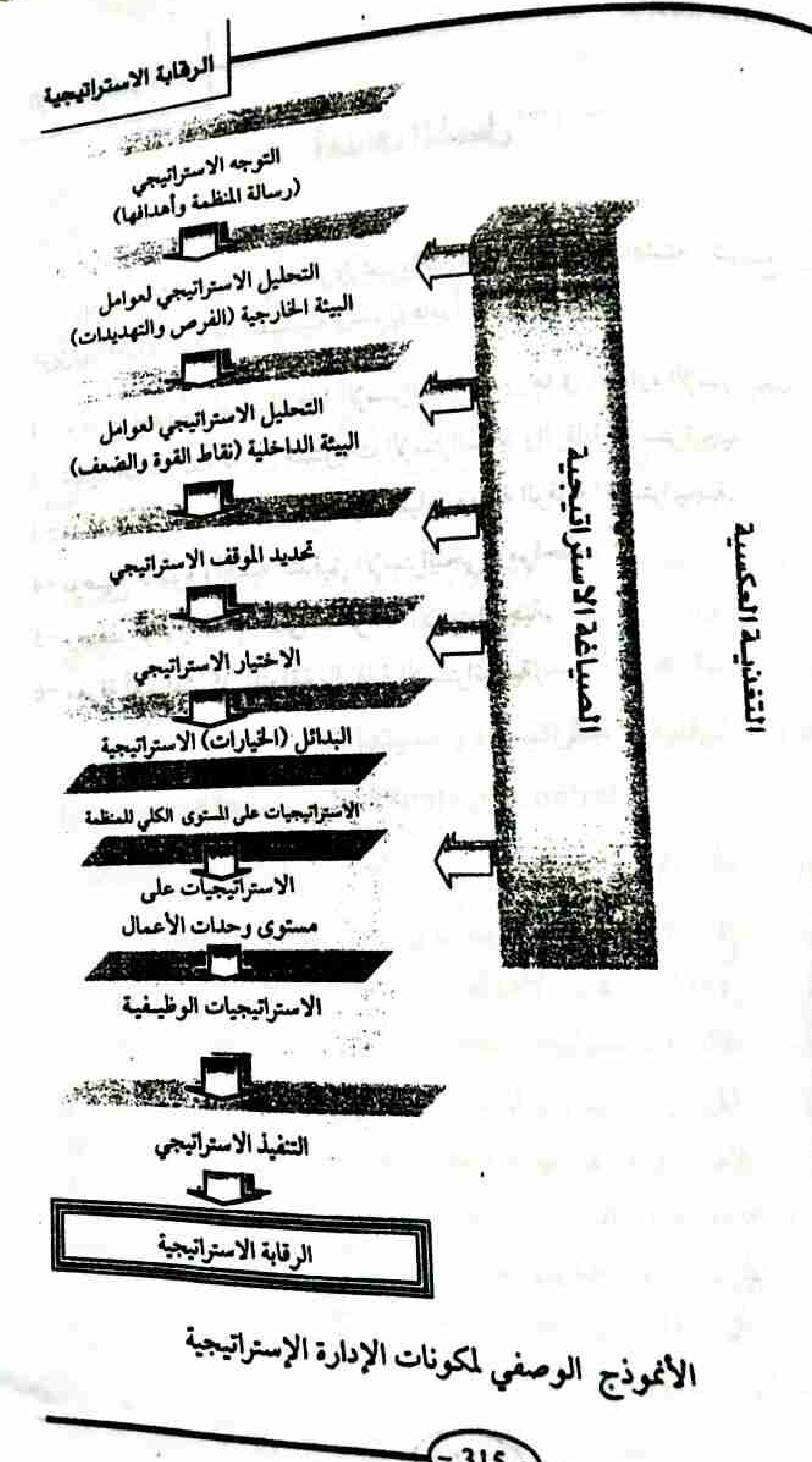
ثالثاً : مستلزمات تحقيق الرقابة الإستراتيجية.

رابعاً: مفهوم ومراحل التدقيق الإستراتيجي.

خامساً: الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية.

سادساً: مشكلات الرقابة الإستراتيجية. أولاً : مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية.





الأنموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية

أهداف الفصل

بعد قراءتك عزيزي القارئ محتويات هذا الفصل ومناقشته، نتوقع منك عزيزي القارئ الإحاطة بمضامينه وتكون قادراً على :-

1- توضيح مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية ودورها في الإدارة الإستراتيجية.

2- تحديد طبيعة العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية.

3- مناقشة أهم المستلزمات الأساسية للقيام بعملية الرقابة الإستراتيجية.

4- توضيح مفهوم وأهمية التدقيق الإستراتيجي ومراحله.

5- وصف الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية.

6- معرفة أهم المشاكل المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية.

تمثل الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الإستراتيجية التي تمكن فيها المنظمة من معرفة ما اذا كان تطبيق خيارها الإستراتيجي قد حقق أهدافها ومدى النجاح في ذلك.

وتشكل الرقابة الإستراتيجية جزءاً أساسياً من وظيفة المدير الإستراتيجي، التي تتمثل في إتمام الأنشطة كما خطط لها: فهي تتضمن مراقبة، وتقويم، وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وبالتالي إمكانية التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الإستراتيجي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الإستراتيجية بالاتجاه الصحيح.

ويمكن تناول الرقابة الإستراتيجية من خلال المحاور التالية: المفهوم والأهمية، وعلاقتها المستويات الإستراتيجية، ومن ثم التدقيق الإستراتيجي، والخطوات الرئيسة لتقويم الإستراتيجية.

اولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها

Concept and Important of Strategic Control

1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية Concept of Strategic Control

يقصد بالرقابة الإستراتيجية تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح واذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها[1].

كما أشار الحسيني إلى تعريف للرقابة الإستراتيجية بأنها " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام اكبر.[2] وبذلك فأنها تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية والخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها.

وبتبسيط اكثر يمكن تعريفها بأنها " نوع خاص من الرقابة المنظمية التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها ".[3]

ومن الضروري هنا التمييز بين الرقابة الإستراتيجية ومفهوم الرقابة من خلال الموازنة (Budgetary Control) فالرقابة الإستراتيجية هي اكثر سعة وشمولية مما هي عليه في جوانب الموازنة التي تكون فيها الرقابة على المصروفات مثلاً تشمل ملاحظة فيما اذا كانت المصروفات الفعلية قد تجاوزت المصروفات المخططة، ويكون فيها التاكيد على العمليات الداخلية (داخل المنظمة)، ثم ان تصحيح وتقويم الموقف يتم عادة بعد انقضاء فترة الموازنة في حين ان الرقابة الإستراتيجية تأخذ بعداً زمنياً يتجاوز السنة إلى عقد من الزمن، كما ان الوسائل الكمية والنوعية تأخذ بنظر الاعتبار بالإضافة إلى العمليات الداخلية والبيئة الخارجية . ويمكن توضيح الفرق بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة من خلال الموازنة كما في الجدول آلاتي [4].

جدول (1-11)

المقارنة بين الرقابة والرقابة الإستراتيجية

الرقابة من خلال الموازنة	الرقابة الإستراتيجية
- الفترة الزمنية سنة فأقل	- الفترة الزمنية أطول وتتراوح بين عدة سنوات واكثر من عشر سنوات
- المقاييس كمية فقط - التركيز على الأنشطة الداخلية في المنظمة	- المقاييس كمية ونوعية - التركيز يشمل داخل وخارج المنظمة (البيئة الخارجية)
- فعالية المعالجة بعد انقضاء فترة الموازنة	- المعالجة تتم اولاً بأول

وقد اشار كل من (Johnson & Scholes) إلى وجود ثلاثة انواع من الرقابة هي[5] :

آ. الرقابة الإدارية (Administrative Control) من خلال الأنظمة والقوانين والإجراءات.

ب. الرقابة الاجتماعية (Social Control) من خلال تأثير الثقافة على سلوك الأفراد والمجموعات.

ج. الرقابة الذاتية (Self Control) التي يمارسها الأشخاص على سلوكهم الشخصي.

وهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في الرقابة هي[6] :

1- مخططات المنظمة والكراسات.

2- التفويض.

3- أنظمة بيرت (PERT).

4- تحليل النسبة أو المعدل.

5- أنظمة التغذية العكسية والتغذية الأمامية.

6- الإدارة بالأهداف.

7- تقارير الاستثناءات.

8- أنظمة تقويم الموظف.

9- الموازنات.

2- اهمية الرقابة الإستراتيجية

تبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة، أي القيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار(7). لذلك فهي تعكس حالة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة اختبار لدرجة المواءمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية.

هذا بالإضافة إلى ان الرقابة الإستراتيجية تزود بالتغذية العكسية (Feedback) التي تحدد فيما اذا كانت مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية مناسبة ومتناسقة وتعمل

بالشكل الصحيح [8].

وقد طرح (Bennett) إغراضاً ابعد للرقابة الإستراتيجية هي [9] :-

آ. تحسين الكفاءة التشغيلية.

ب. تسهيل إدارة التغيير.

ج. تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة.

د. المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

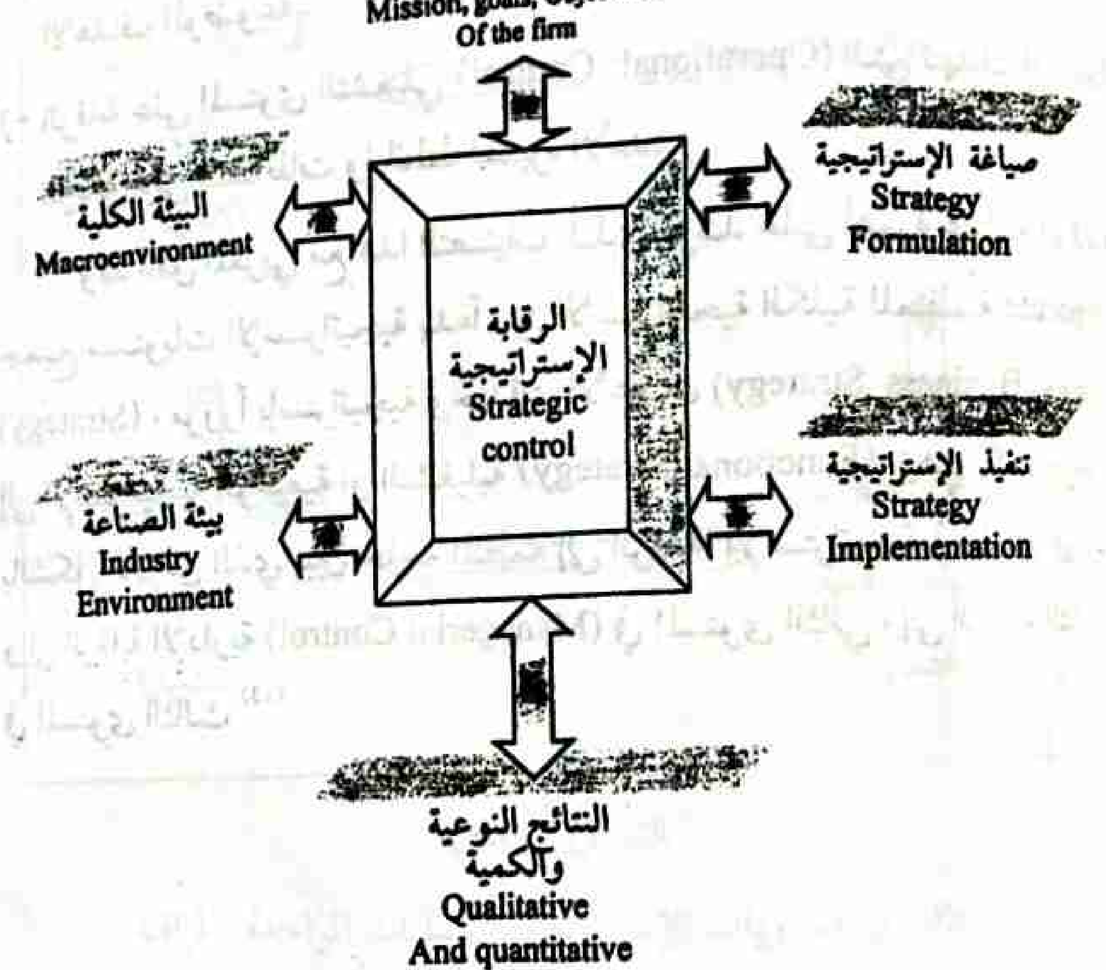
إن نظام الرقابة الفعال سوف يتمكن من نشر الموارد في اماكن استخداماتها الأكثر كفاءة. وتوزيع خبرة او مهارة الإدارة في أرجاء المنظمة وتوليد معلومات شاملة عن فعاليات الوحدات الثانوية.

ويمكن النظر إلى الرقابة الإستراتيجيةُ (Strategic Control) كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية والأبعاد الداخلية للمنظمة، فهي وسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل أعمال الأنظمة الإدارية في المنظمة. أنها تقيم ثلاثة مجالات رئيسة هي البيئة الكلية (Macroenvironment) والبيئة الصناعية (Industry Environment) والعمليات الداخلية (Internal Operations) .(10).

فالبيئة الكلية للمنظمة هي الركيزة الأساسية للرقابة الإستراتيجية بسبب التغيرات المستمرة فيها التي تتطلب استمرارية فحص المطابقة بين المنظمة والتغيرات للبيئة الخارجية. لذلك فهي تتضمن تعديل عمليات المنظمة لحماية نفسها إزاء التهديدات الخارجية التي من المحتمل ان تزداد وتوفر وتستثمر فرص خارجية جديدة. أما التركيز على البيئة الصناعية فهو لنفس الغرض السابق مع أهمية التذكير بان التحليل البيئي لكل من البيئة الخارجية ومستويات الصناعة لا يتحدد بالماضي او الحاضر بل تحتاج الإدارة العليا إلى تقدير الاتجاهات البيئية المستقبلية . اما فيما يخص العمليات الداخلية فتكون من خلال مراقبة وتقويم صياغة وتنفيذ إستراتيجية

المنظمة التي تتضمن رؤية حاضر الصورة الإستراتيجية ومستقبلها، وان أساسيات المراقبة والتقويم تكون مقاييس كمية ونوعية يتم وضعها من قبل الإدارة العليا. والمهم هنا هو مدى فاعلية الإستراتيجية في تحقيق الرسالة والأهداف. فعندما تقيم المنظمة منتوجاتها فأنها تقارن بين منتجاتها والمنتجات المنافسة وتحدد المدى الذي تصل أليه المنتجات الجديدة او تحسين المنتجات القائمة. (11)

ويمكن توضيح دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط بالشكل الآتي:



الشكل (11-1) الرقابة الإستراتيجية كوسيط

Source: Wright, Peter, Kroll, Mark j. and Parnell, John, Strategic Management Concept and Cases, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 1996, p.246

ثانياً: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية

تصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي [12] : -

1- الرقابة على المستوى الإستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

2- الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تـهدف إلى أحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

3- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

وقد اتفق المغربي مع هذا التصنيف الـذي يؤكد على أهمية عملية الرقابة في جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة Corporate (Strategy) ومروراً بإستراتيجية وحـدات الأعمـال (Business Strategy) ووصولاً إلى الإستراتيجية الوظيفية او التشغيلية (Functional Strategy). وهي كما موضحة بالشكل اللاحق الذي يبين حاجة المنظمة إلى الرقابة الإستراتيجية في المستوى الأول وإلى الرقابة الإدارية (Managerial Control) في المستوى الثاني وإلى الرقابة التشغيلية في المستوى الثالث [13].

مستويات الإستراتيجية		عمليات المراجعة والمراقبة
إستراتيجية المنظمة	⟷	الرقابة والمراجعة الإستراتيجية
⇩		⇩
إستراتيجية وحدات الأعمال	⟷	الرقابة الإدارية
⇩		⇩
الإستراتيجية الوظيفية والتشغيلية	⟷	الرقابة التشغيلية

الشكل (2-11)

العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والمراقبة

المصدر : المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة ،مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى، 1999، ص 229.

ثالثاً: مستلزمات تحقيق الرقابة الإستراتيجية

لقد تمت الإشارة مسبقاً وفي مفهوم الرقابة الإستراتيجية إلى تركيزها على الإستراتيجية لضمان تطبيقها بالشكل الصحيح، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بالكامل. ومن اجل ذلك فمن الضروري للمنظمة ان تحدد رسالتها واستراتيجيتها وسياساتها بصورة دقيقة وواضحة وتخطط إجراءاتها بصورة اكثر وضوحاً و ملائمة.

لذلك فان تحقيق الرقابة الإستراتيجية يتطلب الآخذ بنظر الاعتبار عدة أمور مهمة هي [14]: -

1- اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.

2- بناء بعض المقاييس النوعية او الكمية ومتابعة الأنشطة والنتائج الهامة.

3- مراعاة عنصر الزمن في نظام الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم.

4- شمولية نظام الرقابة للمدى القريب والمدى البعيد.

5- اكتشاف الاستثناءات والتدخل في حالة وقوع النتائج خارج مناطق السماح المحددة.

6- التوجه نحو مكافأة النجاح بدل معاقبة الفشل للوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة.

وقد أشار غراب إلى ثلاثة متطلبات منطقية هي [15]:

1- مقاييس لقياس الأداء في نواحيه المختلفة .

2- معايير لما هو مرضي او ممتاز او غير مرضي من الأداء من نواحيه المختلفة.

3- نظام لترجيح هذه القياسات المختلفة للتوصل إلى حكم عام على أداء المنظمة ككل.

في حين أشار (Bennett) إلى هذه المستلزمات بوصفها مبادئ عامة من

الواجب تبنيها عند تكوين نظام الرقابة، وهي كالآتي [16] : -

1- تركيز الرقابة على المتغيرات الرئيسة والتي تكون حاسمة في تحديد نجاح او فشل المنظمة.

2- تسليم التقارير المتصلة بنواحي الأداء.

3- توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل.

4- ينبغي ان يكون نظام الرقابة نفسه موضوع للرقابة، أي يجب ان يراقب بانتظام.

5- التأكيد على معلومات الرقابة التي يتوجب ان تكون جاهزة.

6- يجب ان يكون نظام الكلفة فعالاً من الناحية المالية والاقتصادية.

7- المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى اذا تم تبديل الخطط.

أما (Harrison & John) فقد تناولا هذه المتطلبات بشكل مركز تتضمن [17] :

1- تحديد العوامل التي تحتاج المراقبة.

2- تحديد المقاييس المناسبة للعوامل.

3- تكامل المعلومات من كل المستويات وكل مساحات المنظمة.

فالأداء المنظمي الذي يؤخذ بنظر الاعتبار في نظام الرقابة الإستراتيجي يكون بأربعة جوانب هي المالية، والزبون، والعمل الداخلي، والإبداع. والتعلم وكل واحدة من هذه الجوانب لها مجموعة من العوامل فمثلاً تقويم أداء المنظمة باستخدام الأهداف المالية سيتوجه نحو العائد على الاستثمار وتدفق النقد وسعر المخزون واستقرار الأرباح، أما من وجهة نظر الزبون فهو يستخدم عوامل كالتسعير والابداع والجودة والقيمة وخدمة الزبون، وهكذا.

أما التطور السريع في تقنيات المعلومات فقد جعل التحسينات المستمرة لأنظمة الرقابة أمراً ممكناً من خلال القدرة على التزود، بالتقارير المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين. والتي لسوء الحظ لا تستخدم بصورة مثالية من قبل العديد من المنظمات في الدول النامية. وان التغيرات السريعة في السوق العالمي ذو المنافسة

المتزايدة جعل من أنظمة الرقابة الإستراتيجية مطلب أساسي للنجاح للعديد من الصناعات في المستقبل.

فالمعلومات المتولدة من أنظمة الرقابة يجب ان تكون مهمة ليتم توجيهها من قبل أعلى مستويات الإدارة مع ضرورة حصول عملية الرقابة على الاهتمام والانتباه المستمر من قبل مدراء العمليات في كل مستويات المنظمة التي يتوقف نجاحها على التحدي المستمر والافتراضات والإستراتيجيات مع التأكيد على ضرورة تفسير البيانات الناتجة من عمليات الرقابة ومناقشتها وجها لوجه بين المشرفين والتابعين ، ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو ان نظام الرقابة الإستراتيجي يحذر من مشاكل الأداء لكن لا يستطيع ان يمنعها .

ومن وجهة نظر (David) فان من أولى المتطلبات الأساسية هي وجوب ان تكون الأنشطة الاقتصادية مهمة وترتبط بأهداف المنظمة وتزود بمعلومات قد تكون يومية حسب حاجة المدراء . وان نظام الرقابة الإستراتيجي يجب ان يصمم ليعطي صورة حقيقية عن ما يحدث، ويحتاج إلى ان يكون فعل موجه اكثر من معلومات موجهة، كما انه يساهم في تكوين الفهم الواضح ويخلق ثقة عالية بالمعلومات المستلمة وضرورة ان يكون بسيط وغير مربك وغير مقيد، فالنظام المعقد غالباً ما يربك الأشخاص وفاعليته تكون بفائدته وليس بتعقيده.

تحتاج المنظمات الكبيرة نظام رقابة اكثر اتقاناً وتفصيلاً بسبب صعوبة تنسيق الجهود بين الأقسام والأنشطة الوظيفية المختلفة. فالمدخل إلى النظام الفعال يكون بالقدرة على إقناع المشاركين بان الفشل في تحقيق الأهداف ضمن الوقت المحدد هو ليس بالضرورة انعكاس لأدائهم.

ان التصميم النهائي لنظام الرقابة يتحدد بالخصائص الفريدة للمنظمة كحجمها ونمط ادارتها ووضوح أهدافها وتشخيص مشاكلها. لأنه ليس هناك نظام مثالي واحد. (18)

رابعاً: التدقيق الإستراتيجي Strategic Audit

سنتناول التدقيق الإستراتيجي من خلال ما يأتي :-

1- مفهوم التدقيق الإستراتيجي (Concept of Strategic Audit)

أن النشاط الذي يقارن بين الموقف الحالي والأهداف المنشودة التي تشكل الاتجاه الاساس للمنظمة هو التدقيق (Auditing) [19]. وهو الذي يعرف بأنه التقويم النظامي لفعالية استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإجراءاتها الإدارية [20].

أما التدقيق الإستراتيجي (Strategic Audit) فهو نوع أوسع واشمل من تدقيق الإدارة الذي يزود بتقدير شامل للحالة الإستراتيجية الكلية. فهو لا يصف فقط كيفية صياغة الأهداف والإستراتيجيات والسياسات كقرارات إستراتيجية بل أيضا كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والإجراءات، لذلك فالتدقيق الإستراتيجي يمكن المدير من فهم افضل للطرق التي تتداخل بها المجالات الوظيفية المتنوعة والأسلوب الذي تساهم به في تحقيق رسالة المنظمة [21].

وقد أشار إليه (Samuael) إلى انه فحص وتقويم عمليات المنظمة المتأثرة بعملية الإدارة الإستراتيجية ويمكن ان يكون هذا التدقيق شاملاً لكافة اوجه عملية الإدارة الإستراتيجية، أو أن يكون مركزاً على جزء واحد في العملية مثل التحليل البيئي، كما يمكن ان يكون التدقيق الإستراتيجي رسمياً ملتزماً بالقوانين المنظمية الثابتة وإجراءاتها، أو غير رسمي بحيث يسمح للمدراء بأخذ المقاييس متى شاؤوا، سواء كان التدقيق شاملاً أم مركزاً ورسمياً أم غير رسمي، فانه يجب ان يعمل من اجل جعل الوظائف المتعلقة ببعضها مترابطة [22].

ويكتسب التدقيق الإستراتيجي أهمية بالغة بسبب سمة التغير الرئيسة التي تتميز بها العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية فهي ليست ثابتة على المدى البعيد وبالتالي فأنها ستؤثر على نقاط القوة والضعف وعلى الفرص والمخاطر وان هذا التغير سيشمل التوقيت والأسلوب أو الطريقة التي سيتم بها [23].

وان هذه الأداة المستخدمة في تقويم الإستراتيجية يمكن ان تنجز من قبل

ثلاث مجموعات هي: المدققون المستقلون، ومدققوا الحكومة، والمدققون الداخليون، والتي تهدف في النهاية إلى التحقق من درجة المطابقة بين ما هو متحقق مقارنة بالمعايير الموضوعة وإيصال هذه النتائج إلى المستخدمين المهتمين [24].

ويغطي التدقيق الإستراتيجي الجوانب الرئيسة لعملية الإدارة الإستراتيجية ويضعها في إطار عمل اتخاذ القرار (Decision - making framework) الذي يتكون من ثمان خطوات مترابطة هي [25]:

1- تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي وفق مؤشر العائد على الاستثمار، الأرباح والمهمة والأهداف والإستراتيجيات.

2- فحص أداء المدراء الإستراتيجيين وتقويمه في المنظمة.

3- مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية.

4- مسح بيئة المنظمة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.

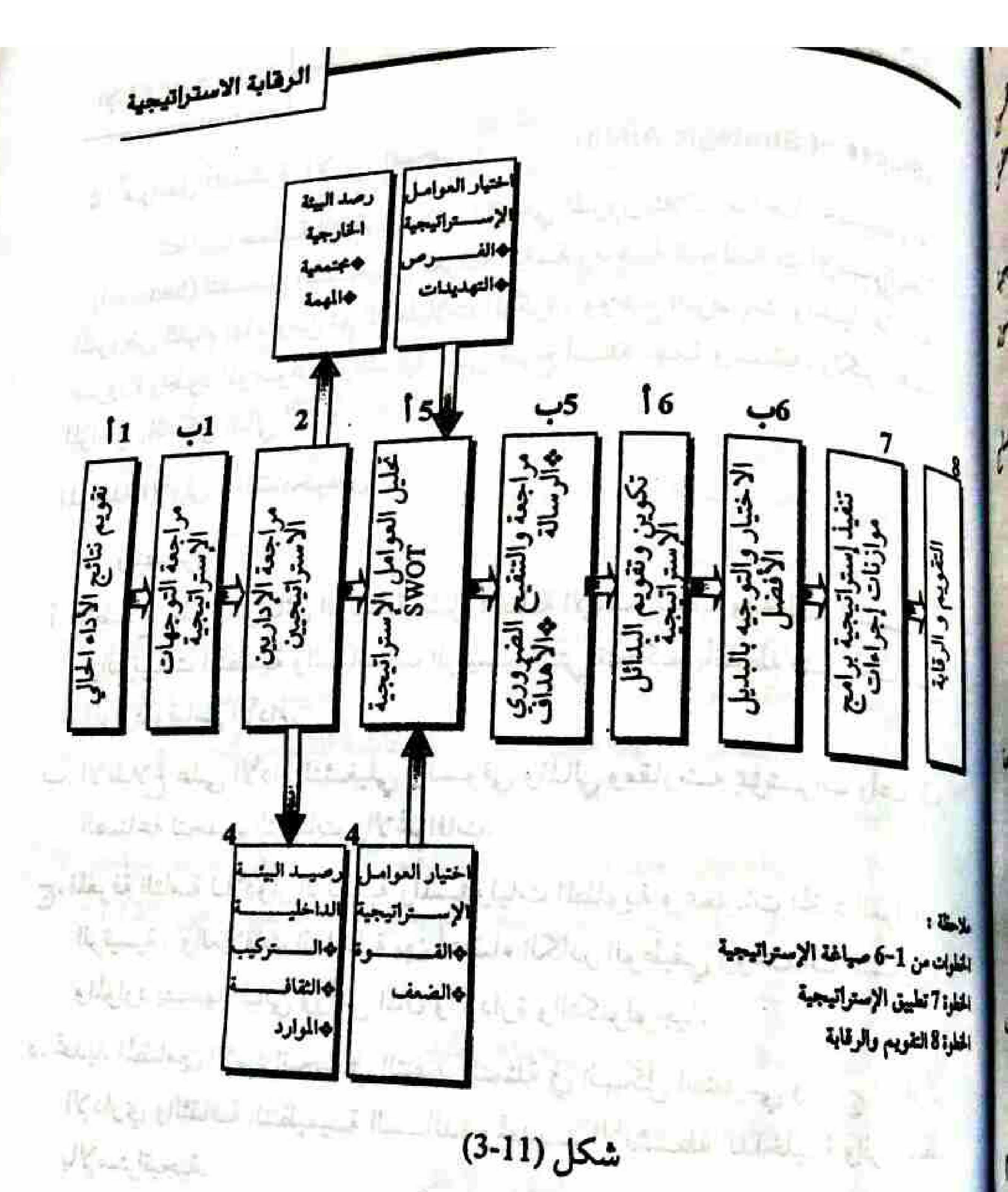
5- تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مناطق المشكلات ولمراجعة وتعديل مهمة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.

6- إيجاد وتقويم واختيار افضل إستراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل.

7- تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

8- تقويم الإستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ما هو مخطط.

لذلك ومن خلال ما سبق فان تنفيذ عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتم من خلال التدقيق الإستراتيجي. والموضح بالشكل الآتي:



شكل (3-11)

عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

Source: wheelen, T.l & J.D. Hunger. "Strategic Management " 2nd Ed. Addison Wesley Publishing, 1995.

2- مراحل التدقيق الإستراتيجي : (Stages of Strategic Audit)

تتطلب عملية التدقيق الإستراتيجي المرور بثلاثة مراحل حسب رأي (Samuael) تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض القيام بها، ومن ثم التحليلات المركزة، ووضع التوصيات واختبارها. مع ضرورة وجود الموضوعية والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة. وتكون هذه المراحل بالشكل التالي [26] :

المرحلة الأولى : التشخيص

وتتضمن :

آ. الاطلاع على الوثائق الرئيسة مثل الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية والترتيبات المنظمية والسياسات الرئيسية التي تتحكم بأنشطة مثل تخصيص الموارد وقياس الأداء.

ب. الاطلاع على الأداء التشغيلي والسوقي والمالي ومقارنته بمؤشرات وأعراف الصناعة لتحديد التباينات والانحرافات.

ج. المعرفة التامة للأدوار الرئيسية والمسؤوليات المطلوبة وعمليات اتخاذ القرارات الرئيسية، والعلاقات الداخلية بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات التشغيل، والموارد بضمها المباني ورأس المال والإدارة والتكنولوجيا.

د. تحديد المضامين الإستراتيجية في التنفيذ المتمثلة في الهيكل التنظيمي ونماذج السلوك الإداري والثقافة التنظيمية السائدة وتحديد الأنشطة الداخلية والروابط بالإستراتيجية.

هـ. تحديد التصورات الداخلية والخارجية كاستطلاع وجهات النظر ودرجة الإدراك عن طريق المقابلات المركزة والاستبيانات، وكذلك مقابلة عينة منتخبة بدقة من الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين ومصادر أخرى لفهم وجهة نظرهم اتجاه المنظمة.

د. تحديد اوجه الإستراتيجية التي تعمل بشكل جيد وصياغة الفرضيات بخصوص المشاكل والفرص للتطوير اعتماداً على النتائج أعلاه مع تحديد كيفية اتباعها وبأي ترتيب.

المرحلة الثانية – التحليل المركز :

ويتضمن اختبار الفرضيات الخاصة بالمشاكل والفرص للتطوير من خلال تحليل قضايا محددة وتحديد العلاقات الداخلية بين مكونات او عناصر النظام الإستراتيجي. ويلي اختبار الفرضيات صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف في صياغة الإستراتيجية والخلل في التنفيذ.

المرحلة الثالثة : التوصيات

وتتضمن وضع الحلول البديلة للمشاكل واختبارها في ضوء متطلبات مواردها ومخاطرها ومكافأتها والإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق. ويلي ذلك وضع توصيات معينة لتقديم خطة عمل متكاملة وقابلة للقياس لتحسين النتائج الإستراتيجية.

أما (Donaldson) فقد صاغ مراحل التدقيق الإستراتيجي بخمس مراحل لا تعدى مضمون المراحل السابقة لكن بشكل قد يكون اكثر تفصيلاً وهي (27) :-

الأولى : وضع المعيار.

الثانية : تصميم قاعدة البيانات والحفاظ عليها.

الثالثة : لجنة التدقيق الإستراتيجي.

الرابعة : العلاقات مع الرئيس التنفيذي الأعلى.

الخامسة : اليقظة نحو الواجب.

خامساً: الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية

من اجل ان تكون الرقابة الإستراتيجية فعالة وتؤدي الأغراض المرجوة

منها، لابد لها من ان تمر بسلسلة خطوات منطقية متتابعة اختلفت الآراء في تعدادها لكنها جميعاً تصب في جوهر واحد.

ويشكل التخطيط الاساس لعملية الرقابة فلا وجود للرقابة بدون خطة سليمة التي تمثل خطوة أولى فيها، فتحديد المعايير التي تتم الرقابة على أساسها لابد ان تكون موجودة في الخطة من خلال معايير ومؤشرات واضحة ومفهومة ويسهل قياسها، وبالتالي فأنها تسهل عملية المقارنة بين معايير الخطة وبيانات التنفيذ ليتسنى للإدارة معالجة أي انحرافات عن الخطة [28]

ان الرقابة، وكما في الشكل (11-4) تتكون من خمس خطوات هي (29) :

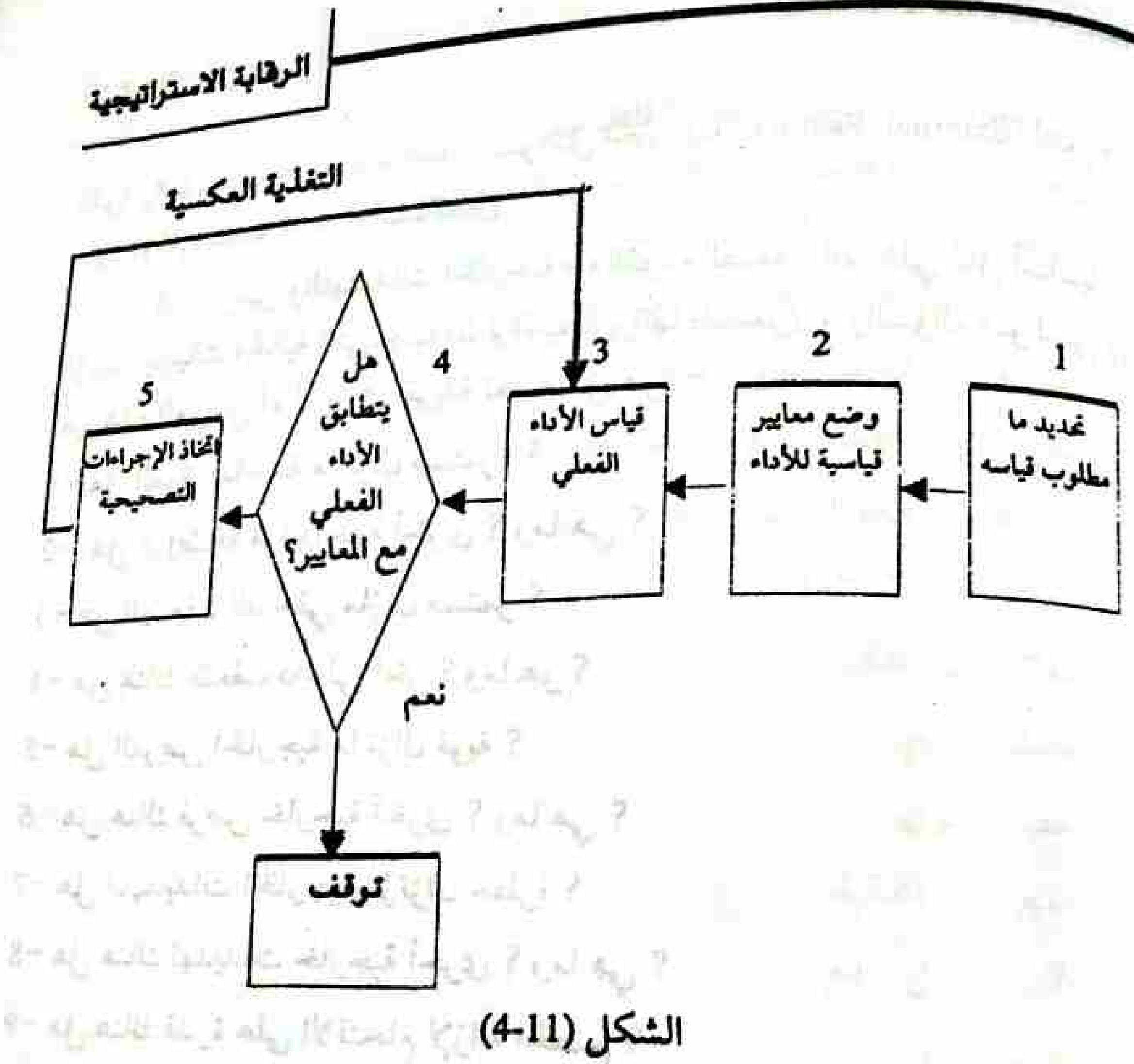
1- تحديد ما مطلوب قياسه من عمليات التنفيذ والنتائج المراد مراقبتها وتقويمها، ويكون التركيز على اكثر العناصر دلالة في كل عملية كالعناصر التي تمثل اكبر نسبة من الأنفاق أو اكبر عدد من المشكلات.

2- وضع معايير الأداء التي تتكون من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية والتي تتصف بالقدرة والقابلية على ان تقاس بموضوعية وثبات.

3- قياس الأداء الفعلي في الأوقات المحددة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأهداف، فإذا كانت متطابقة تتوقف العملية الرقابية.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحة التي تتم في حالة عدم التطابق مع ضرورة تحديد سبب الانحراف سواء كان نتيجة تقلبات بالصدفة، أو تطبيق خاطئ للعمليات ومدى ملائمة العمليات للمستويات المرغوبة.



الشكل (4-11)

خطوات التقويم والرقابة

المصدر : وهلين، توماس وهنجز، دافيد، الإدارة الإستراتيجية ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ معهد الإدارة العامة، 1990، ص 370.

أما David فقد وضع عملية الرقابة الإستراتيجية بثلاث خطوات رئيسة هي [30]:

الخطوة الأولى : مراجعة أساسيات الإستراتيجية

وتتعلق بالعوامل الداخلية (Internal Factor) كالتغيرات في إدارة المنظمة، والتسويق، والمحاسبة، والمالية، ونشاط البحث والتطوير، من اجل تحديد نقاط

القوة والضعف. بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية (External Factor) للتعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنافسين.

ان الفرص والتهديدات الخارجية، والقوة والضعف الداخلي تمثل أساسيات الإستراتيجيات الحالية التي يجب ان تراقب تغيراتها باستمرار، والسؤال هو ليس في تغير هذه العوامل أم لا او في طريقة تغيرها بل هو:-

1- هل القوة الداخلية ما تزال مستمرة ؟
2- هل تم إضافة قوة داخلية أخرى ؟ وما هي ؟
3- هل الضعف الداخلي مازال مستمر ؟
4- هل هناك ضعف داخلي آخر ؟ وما هو ؟
5- هل الفرص الخارجية ما تزال قوية ؟
6- هل هناك فرص خارجية أخرى ؟ وما هي ؟
7- هل التهديدات الخارجية ما تزال خطرة ؟
8- هل هناك تهديدات خارجية أخرى ؟ وما هي ؟
9- هل هناك قدرة على الاقتحام لإزالة الخصم ؟

الخطوة الثانية : قياس الأداء المنظمي

وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد. كما ان معيار تقويم الإستراتيجيات يجب ان يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي يتبنأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير.

ان الفشل في تحقيق تقدم مرضي نحو تحقيق الأهداف السنوية او البعيدة الأمد تؤشر الحاجة إلى أفعال تصحيحية. وان المشكلات يمكن ان تحدث من عدم الفاعلية (عدم فعل الأشياء الصحيحة) او من عدم الكفاءة (فعل الأشياء الصحيحة بصورة ضعيفة).

وهناك معايير كمية ونوعية للتقويم وتعتمد على حجم المنظمة والصناعة والإستراتيجيات وفلسفة الإدارة. تتضمن المعايير الكمية (Quantitative) النسب المالية التي تستخدم في ثلاث مقارنات

1- مقارنة أداء المنظمة خلال فترات مختلفة.
2- مقارنة أداء المنظمة بالنسبة إلى المنافسين.
3- مقارنة أداء المنظمة بمعدلات الصناعة.

وتتضمن هذه النسب المالية :

1- العائد على الاستثمار.
2- العائد على الملكية.
3- هامش الربح.
4- حصة السوق.
5- الديون إلى الملكية.
6- الأرباح لكل سهم.
7- نمو المبيعات.
8- نمو الموجودات.

ولا يخلو استخدام المعايير الكمية من بعض المشاكل فهي تتعلق بالأهداف السنوية اكثر من الأهداف البعيدة الأمد كما ان طرق المحاسبة المختلفة يمكن ان تعطي نتائج مختلفة ، بالإضافة إلى ان الحكم البديهي غالباً ما يكون موجود في معيار كمي مشتق. ونتيجة لهذه الأسباب وأسباب أخرى ظهرت أهمية المعايير النوعية (Qualitative) فالعوامل البشرية كالتغيب العالي وارتفاع معدل دوران العمل ومعدلات إنتاج ضعيفة من حيث الكمية والجودة ورضا الموظفين المنخفض، كلها نسبب انخفاض الأداء.

وهناك ستة أسئلة نوعية مفيدة في تقويم الإستراتيجيات هي :

1- هل الإستراتيجية متلائمة داخلياً ؟
2- هل الإستراتيجية متلائمة مع البيئة ؟
3- هل الإستراتيجية مناسبة مقارنة إلى الموارد المتوفرة ؟
4- هل تحتوي الإستراتيجية على درجة مقبولة من المخاطرة ؟
5- هل للإستراتيجية اطار عمل مناسب من حيث الوقت ؟
6- هل الإستراتيجية قادرة على العمل ؟

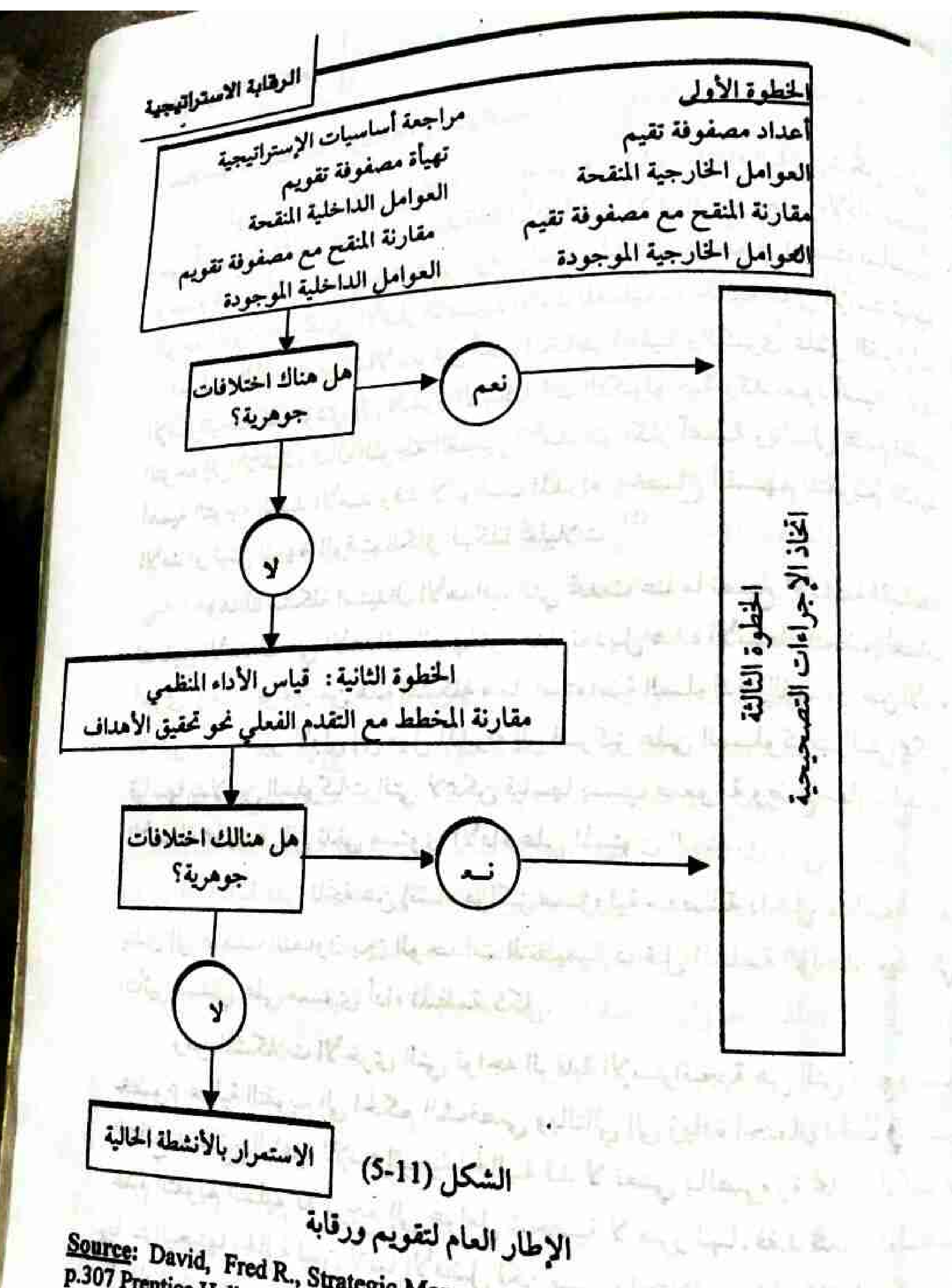
الخطوة الثالثة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب اجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمنظمة في المستقبل، كالتغيرات في هيكل المنظمة وتخصيص الموارد بصورة مختلفة وتطوير حوافز أداء جديدة. فتقسيم الإستراتيجية يمكن أن يقود إلى تغيرات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

ان الإجراءات التصحيحية يجب ان تضع المنظمة في وضع افضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب او تقلل التهديدات الخارجية وتحسن الضعف الداخلي. كما يجب ان يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسئوليتها الاجتماعية والاهم من ذلك كله هو تقوية مركزها التنافسي في الصناعة.

أن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين لذلك فان المشاركة في فعاليات التقويم هي واحدة من افضل الطرق للتغلب على المقاومة الفردية للتغيير، فتقبل الأفراد للتغيير يكون افضل عند امتلاكهم إدراك معرفي بالتغييرات وإحساس بالسيطرة على الموقف والوعي بان الإجراءات الضرورية سيتم اتخاذها لتنفيذ التغييرات.

ويمكن توضيح هذه الخطوات بالشكل (11-5).



الشكل (11-5)

الإطار العام لتقويم ورقابة

Source: David, Fred R., Strategic Management, Concepts &Cases, 8th Ed., 2001, p.307 Prentice Hall,

سادساً: مشكلات الرقابة الإستراتيجية

تواجه الرقابة الإستراتيجية وما تتضمن من قياس للأداء الـذي يشكل جانباً مهماً فيها مشكلات عدة أهمها مشكلتا الافتقار إلى الأهداف أو معايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. فتوجه المدراء نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد للعمليات الحالية على الإستراتيجية وإهمالهم الآثار البعيدة الأمد هو أحد المخاطر الخفية والكبرى على القرارات الإستراتيجية كما تؤدي إلى تدهور الابتكارات التكنولوجية وقد تعود أسباب هذا التوجه إلى الاعتقاد بان التوجه القصير الأمد هو اكثر أهمية وبالتالي عدم تقدير أهمية التوجه البعيد الأمد وقد لا يرغب المدراء بإخضاع أنفسهم للتقويم البعيد الأمد او ليس لديهم الوقت الكافي لهكذا تحليلات [31].

وهناك مشكلة استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الأنشطة المساعدة لتحقيق الأهداف هي الأهداف نفسها او عند تعديل هذه الأنشطة لتحقق أهداف أخرى. وهناك نوعين من هذه المشكلة هما استعاضة السلوك، والقصور عن الأداء الأمثل [32]. تشير الأولى إلى ميل المدراء إلى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلاً من السلوكيات التي لايمكن قياسها بسبب صعوبة وضع معايير لبعض الأنشطة مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء على المستوى البعيد.

أما الثانية فهي ناتجة عن إنشاء مراكز مسؤولية منفصلة داخل المنظمة مما قد يدي إلى ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة وبالتالي التأثير السلبي على مستوى أداء المنظمة ككل.

ومن المشكلات الأخرى التي تواجه الرقابة الإستراتيجية هي التي تنتج بسبب خضوع عملية التقويم إلى الحكم الشخصي وبالتالي إلى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج فالنتائج الباهرة للإستراتيجية الحالية قد لا تعني بالضرورة نجاحها. كما ان عدم التقويم السليم قد يرجع إلى عوامل شخصية لا مبرر لها. فقد تتمسك المنظمة باستراتيجيتها الحالية ليس لانها الأفضل لكن بسبب احتلال متخذها الموقع القيادي في المنظمة او تاريخه او مكانته [33].

ونلخص مما سبق ذكره في فقرات هذا الفصل، أن الرقابة الإستراتيجية هي النشاط الأخير في نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي يحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات وإعادة تكييف الإستراتيجية إذا لزم لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها. وتمثل الرقابة الإستراتيجية اختيار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات، والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية.

وتكون الرقابة بثلاث مستويات هي الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي وتتطلب مراعاة عدد من الجوانب المهمة كتحديد العوامل التي تحتاج للمراقبة وتحديد المقاييس المناسبة لها ومن ثم التاكيد على أنظمة المعلومات الإستراتيجية التي تكامل المعلومات في كل مستويات ومناطق المنظمة.

وأما التدقيق الإستراتيجي يعد نوع أوسع واشمل من تدقيق الإدارة الذي يزود بتقدير شامل للحالة الإستراتيجية الكلية ويتكون من ثلاث مراحل مهمة هي التشخيص والتحليل والتوصية.

ولكي تنجز الرقابة الإستراتيجية على اكمل وجه وبالدقة المطلوبة لابد ان تكون لها خطوات منطقية متسلسلة اتباعها يؤدي إلى نتائج إيجابية وتبدأ الخطوة الأولى بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تمثل أساسيات الإستراتيجية الحالية ومن ثم قياس الأداء المنظمي ليتم مقارنة ما منجز مع ما هو مخطط لتشخيص الانحرافات ومواقعها لنصل إلى الخطوة الثالثة والأخيرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية. ولابد من الإشارة إلى وجود مشكلات تواجه عملية الرقابة الإستراتيجية تتطلب حلول مناسبة من اجل تقليل آثارها السلبية أو تجنبها.

ملحق الفصل الحادي عشر

تقويم إستراتيجية الشركة

ضع علامة (?) أمام المربع الذي تراه ملائماً، والذي يعبر عن الواقع الحالي للشركة.

ت	المتغيرات		الأسئلــــة	5 أتفق تماما	4 أتفق	3 أتفق إلى حد ما	2 لا أتفاق	1 لا أتفق تماما
أولاً	القرارات	-1	قرارات المنظمة موحدة ومتكاملة					
		-2	تحدد المنظمة القطاعات والأنشطة التي تعمل فيها					
ثانياً	الإطراف التي تتعامل معها المنظمة	-3	تتعامل المنظمة مع أطراف عديدة ويظهر تأثيرهم على إستراتيجيتها					
ثالثاً	التحليل الإستراتيجي للبيئة	-4	تفهم وتدرس المنظمة خطط منافسيها					
		-5	تتعامل المنظمة وفق التغيرات البيئية					
		-6	تحدد الفرص والتهديدات البيئية					
		-7	تشخص نقاط القوة والضعف في المنظمة					
		-8	تحاول تحقيق ميزة تنافسية طويلة الاجل					
رابعاً	أهداف المنظمة	-9	تمتلك المنظمة أهداف طويلة الأجل					
		-10	تمتلك المنظمة اهدف قصيرة الأجل (برامج)					
		-11	أولويات تخصيص الموارد					
خامساً	إستراتيجية المنظمة	-12	لدى المنظمة إستراتيجية على مستوى الشركة ككل					
		-13	لديها إستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال					
		-14	لديها إستراتيجية على المستوى الوظيفي					

تحليل الإجابة

يمكنك جمع الدرجات المقابلة لعلامات (√) التي تم تثبيتها، وبالتالي يمكنك التقييم كالآتي :

أ . اذ كان مجموع الدرجات التي جمعت يساوي 56 أو أعلى . فان الشركة تمتلك إستراتيجية فعالة وجيدة جدا.

ب . اذا كان مجموع الدرجات التي جمعت تتراوح بين (42-55) فان لدى الشركة إستراتيجية ملائمة. ولديها فرصة لتنشيط استراتيجيتها.

ج . اذا كان مجموع الدرجات تتراوح بين (28-41). فمعنى ذلك. أن الشركة لديها بعض المفاهيم الإستراتيجية، وتدرك أهميتها. ويمكنها تعزيز تلك المفاهيم ببذل جهد مخططة ومنظمة.

د . اذا كان مجموع الدرجات التي جمعت اقل من (28)، سيتضح أن الشركة لا تمتلك إستراتيجية للعمل في المنظمة، مما يتوجب عليها إعادة النظر في أهدافها والقيام بتحليل الموقف البيئي للشركة. من اجل إعداد ستراتيجية قابلة للتنفيذ. وقادرة على تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني عشر

تحليل دراسة الحالة

Case study Analysis

تحليل الحالات الدراسية وتنمية المهارات الفكرية .

أولاً : قراءة الحالة .

ثانياً : تنظيم معلومات الحالة الدراسية .

ثالثاً : تحديد المشكلة الرئيسة (الاستراتيجية).

رابعاً : الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة كافة وتحليلها.

خامساً : تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للحل .

سادساً : تقويم بدائل الحل المتاحة .

سابعاً : اختيار الاستراتيجية الممكنة التنفيذ.

ثامناً : تنفيذ الاستراتيجية .

تاسعاً : متابعة الاستراتيجية ومراجعتها.



أهداف الفصل

بعد قراءتك محتويات هذا الفصل ومناقشته، نتوقع منك عزيزي القارئ الإحاطة بمضامينه وستكون قادرا على :-

1- تحليل مفهوم الحالات واهميتها في الإدارة الاستراتيجية.

2- تحديد الخطوات اللازمة لدراسة وتحليل الحالات .

3- تكوين رؤية استراتيجية واضحة عن المشكلة الرئيسة المعروضة والمشكلات الثانوية الناتجة عنها .

4- توليد الأفكار في الحالات الدراسية .

5- تحديد القرار الاستراتيجي الأفضل للاستراتيجية المستقبلية.

تحليل الحالات الدراسية وتنمية المهارات الفكرية

تقدم دراسات الحالة فهما للإدارة الاستراتيجية وتؤمن تطبيقها بشكل جيد ، حيث يمكن تعلمها على ثلاث مراحل مختلفة هي (الحفظ ، الفهم ، والتطبيق) (i) ، فضلاً عن التركيب والتقويم.

ويعتبر الحفظ ادنى مستويات التعلم فيقتصر على ترديد الحقائق والمفاهيم البسيطة فقط. آما عن مرحلة الفهم فهي تؤمن التعلم العميق والقدرة على معالجة الامور من خلال المفاهيم ، وكذلك معالجة المفاهيم وفقا لمضامين مختلفة ، في حين تعتبر مرحلة التطبيق أعلى مستويات التعلم ، إذ يتطلب الامر هنا تناول المفاهيم بشكل جيد من اجل تطبيقها بعد تركيب معطياتها وتقويمها.

أما هدف دراسة الحالات في الإدارة الاستراتيجية ، فهو مساعدة القارئ على الربط بين النظرية والتطبيق ، وتكوين تراكم معرفي يدعم قابلية الأفراد على التعامل مع الحالات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية. فغالبا ما يقوم المديرون باستخدام النظريات والنماذج في إدارة منظماتهم ، وقد تكون هذه النماذج ذات مفهوم نظري ، وقد تكون غير واضحة لدى القارئ وعليه لابد من التفاعل مع الواقع من خلال الاعتماد على خبراتهم ومهاراتهم لتحليل وتقويم القضايا والوصول الى حلول لها من خلال تكييف جو مصغر بصيغة حالة تضم الأبعاد التي يتضمنها الواقع العملي ، حيث ان معظم المعلومات المتعلقة بالحالات الاستراتيجية تبنى على حقائق واقعية ، وهنا تعد دراسة هذه الحالة للحقائق تجسيدا يتفاعل معه الدارس وكأنه يعيش التفاصيل الواقعية ، مع ان هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات ، وتحتاج تلك الحالات الى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة اكثر عمقا من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى.

وقبل البدء بالخطوات المقترحة لمعالجة الحالة العملية في ميدان الإدارة الاستراتيجية لابد من وضع تعريف لدراسة الحالة ، فنجد البعض يعتبر الحالة (ii)

تحليل الحالات الدراسية وتنمية المهارات الفكرية

تقدم دراسات الحالة فهما للإدارة الاستراتيجية وتؤمن تطبيقها بشكل جيد ، حيث يمكن تعلمها على ثلاث مراحل مختلفة هي (الحفظ ، الفهم ، والتطبيق) (i) ، فضلاً عن التركيب والتقويم.

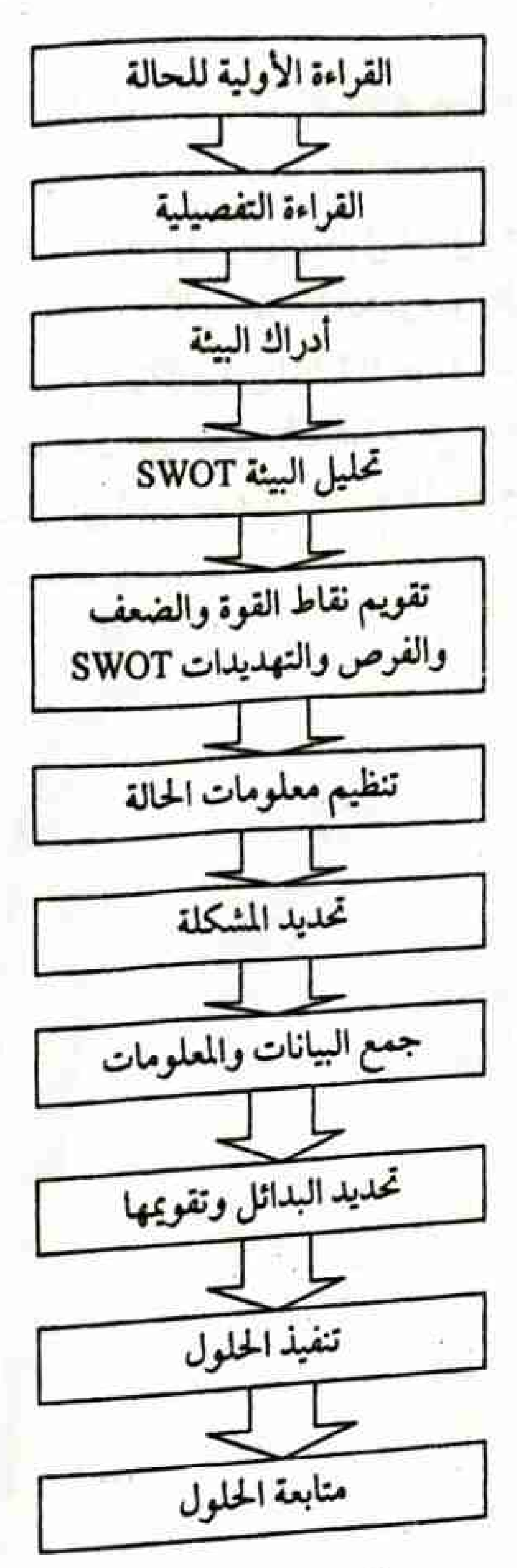
ويعتبر الحفظ ادنى مستويات التعلم فيقتصر على ترديد الحقائق والمفاهيم البسيطة فقط. آما عن مرحلة الفهم فهي تؤمن التعلم العميق والقدرة على معالجة الامور من خلال المفاهيم ، وكذلك معالجة المفاهيم وفقا لمضامين مختلفة ، في حين تعتبر مرحلة التطبيق أعلى مستويات التعلم ، إذ يتطلب الامر هنا تناول المفاهيم بشكل جيد من اجل تطبيقها بعد تركيب معطياتها وتقويمها.

أما هدف دراسة الحالات في الإدارة الاستراتيجية ، فهو مساعدة القارئ على الربط بين النظرية والتطبيق ، وتكوين تراكم معرفي يدعم قابلية الأفراد على التعامل مع الحالات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية. فغالبا ما يقوم المديرون باستخدام النظريات والنماذج في إدارة منظماتهم ، وقد تكون هذه النماذج ذات مفهوم نظري ، وقد تكون غير واضحة لدى القارئ وعليه لابد من التفاعل مع الواقع من خلال الاعتماد على خبراتهم ومهاراتهم لتحليل وتقويم القضايا والوصول الى حلول لها من خلال تكييف جو مصغر بصيغة حالة تضم الأبعاد التي يتضمنها الواقع العملي ، حيث ان معظم المعلومات المتعلقة بالحالات الاستراتيجية تبنى على حقائق واقعية ، وهنا تعد دراسة هذه الحالة للحقائق تجسيدا يتفاعل معه الدارس وكأنه يعيش التفاصيل الواقعية ، مع ان هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات ، وتحتاج تلك الحالات الى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة اكثر عمقا من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى.

وقبل البدء بالخطوات المقترحة لمعالجة الحالة العملية في ميدان الإدارة الاستراتيجية لابد من وضع تعريف لدراسة الحالة ، فنجد البعض يعتبر الحالة (ii)

(توصيف مكتوب لأحد المنظمات والذي يغطي مدة زمنية محددة) ويشار لها (بأنها تقرير يحتوي على معلومات معينة لوصف موقف او مشكلة معينة في وقت محدد).

أما دراسة الحالة (3) فتعرف بأنها (تحليل شامل وعميق لظاهرة ما، فهي تحاول الحصول على معلومات كافية عن الحالة موضوع البحث مع التركيز على جانب معين منها، وتجمع البيانات عن الحالة المبحوثة وفق أسلوب علمي منظم يهدف إلى تحديد الفجوة بين الدراسات الأكاديمية وواقع الحال، والعمل على غلق هذه الفجوة أو تقليصها الى أدنى حد ممكن، من خلال وضع الحلول المناسبة بوصفه الهدف الرئيس للمشكلة).



شكل (12-1)
أنموذج خطوات تحليل دراسة الحالة

من التعاريف السابقة يتبين لنا ضرورة اتباع خطوات واثقة في دراسة الحالة تمثل في الآتي :-

اولاً: قراءة الحالة

تمثل قراءة الحالة واحدة من اهم خطوات معالجة الحالة العملية والتي تبدأ في[4].

1- القراءة الأولية السريعة : تهدف القراءة الأولية السريعة إلى التعرف على عموميات الحالة العملية، دورة تلخيص محتوياتها او محاولة استخلاص نتائج معينة.

2- القراءات اللاحقة التفصيلية : وفي هذه المرحلة تقرأ الحالة لمرات عديدة، ويتوقف عدد القراءات على عدة عوامل منها.

آ. مدى انتظام معلومات الحالة.

ب. وضوح فكرة الحالة او تشعب أركانها.

ج. المهارات التي يمتلكها القارئ.

عموماً فإن التحليل المفصل لدراسة الحالة يجب ان يتناول جوانب معينة أهمها[5].

أ- التسلسل الزمني للأحداث : اذ تثبت ابتداء الأحداث التي تسهم بشكل رئيسي في تشكل المنظمة وتحديد خصائصها وأعمالها الرئيسة كالسوق، الأموال، والمرافق، الإنتاجية وكما موضح أدناه :-

نموذج تسلسل الأحداث

الأحداث الرئيسية	التفاصيل
- الأحداث ذات العلاقة بالأفراد	- مشكلات النقابات، أجور العاملين
- أحداث السوق	- إضافة منتوج، رفع سعر منتوج
- الأحداث المالية	- البضاعة المباعة، الخسارة في النقد
- المرافق الإنتاجية	- توسيع المصانع القديمة، إنشاء مصانع جديدة

2- إدراك البيئة

يعني إدراك البيئة التميز بين بيئة المنظمة الخارجية وبيئتها الداخلية.

ويقصد بالبيئة الخارجية (القوى والأحداث التي تمارس المنظمة عليها سيطرة قليلة، أو غالبا ما يقال أنها تقع خارج السيطرة الإدارية) والمثال على ذلك:

إمكانية فرص بيئية	إمكانية تهديدات بيئية
- توسع في الأسواق الأجنبية	- زيادة في المنافسة الأجنبية
- الدخول في أعمال متواصلة	- زيادة في المنافسة المحلية

أما البيئة الداخلية فهي الأحداث التي تقع تحت سيطرة المنظمة، أي تمتلك المنظمة حرية ومشروعية للتصرف فيها وتشمل بيئة المنظمة الداخلية (الموارد البشرية، الموارد المالية، الوسائل الإنتاجية المادية). ولابد هنا من فرز أولي للمشكلات الرئيسة عن المشكلات الثانوية بغية اجراء ترابط منطقي بينها وبين المشكلة الرئيسة دون تشتيت الجهود التي ستعتمد في التحليل الذي تحتاجه الحالة.

3- تحليل (SWOT) [6]:

بعد التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية للشركة، كذلك القوة والضعف الداخلي يتطلب الأمر موازنة القوة والضعف مقابل الفرص والتهديدات لمعرفة فيما إذا تستطيع الشركة الاستمرار من متابعة أعمالها الجارية ؟ وذلك من خلال تحليل (SWOT) حيث يعمل المحلل على جمع المعلومات عن بيئة المنظمة وتقويمها وفيما يأتي موجزاً لأهم خطوات تقدير البيئة وتقويمها (7).

آ. التعريف بأعمال المنظمة : يساعد التعريف بأعمال المنظمة على تحديد خصائصها الأساسية.

ب. تقدير الفرص والتهديدات في البيئة :- وهذا يتطلب معرفة العوامل المهمة في البيئة، مراقبة التغيرات، والتنبؤ بالتأثير المتراكم في خصائص الصناعة والعوامل المهمة في البيئة للتعرف فيما اذا كان اتجاه التغيرات سلبيا أم إيجابياً.

ج. التعريف بعوامل النجاح الرئيسة في الصناعة، متمثلة في (طبيعة المنافسة ودرجتها الصناعية في المستوى العالمي، معوقات الدخول للصناعة والخروج منها، القوة التنافسية للمنتوجات البديلة، قوة مساومة المشترين الصناعيين قوة مساومة المجهزين) وتقع مسؤولية تحديد عوامل النجاح على عاتق الإدارة العليا، ويفترض ان تتماثل مع استراتيجية المنظمة، علما ان عوامل النجاح تختلف من منظمة لأخرى، وهي معرضة للتبدل مع الزمن.

د. تقويم القوة والضعف: يهدف التقويم إلى تقدير الصورة النهائية لمركز المنظمة، ومحصلة اتجاهها نحو القوة او الضعف ويتطلب تحديد عدد قليل من عوامل النجاح من خلال مقارنة محصلة قوة المنظمة او ضعفها بنقاط القوة او الضعف التي يعرضها منافسيها، ومن ثم عزل المجالات التي تكون فيها موارد المنظمة ومهاراتها أقوى أو اضعف من منافسيها الرئيسين، إذ تشكل النتيجة النهائية الأسس التي ترتكز عليها استراتيجية المنظمة.

ثانياً: تنظيم معلومات الحالة الدراسية

تتضمن هذه المرحلة فرز المعلومات الأساسية المتعلقة بالحالة عن المعلومات غير الضرورية التي لا تتعلق بالمشكلة، وتلخيص أهم المعلومات المتعلقة بالحالة اذا كانت طويلة [8].

وننصح الدارس هنا بإعادة ترتيب معلومات الحالة العملية طبقا للإطار العام للتحليل الاستراتيجي حتى يتسنى له الرجوع الى هذه المعلومات في تحليله للحالة موضع البحث، ويتمكن من تنسيق المعلومات المتاحة كما يلي [9].

أ- عوامل بيئة المنظمة الخارجية والتي تتوزع إلى العوامل التالية: -

آ. العوامل الحكومية (التشريعات القانونية).

ب. العوامل التنافسية (السوقية).

ج. العوامل الاقتصادية (معدل التضخم، سعر الفائدة).

د. العوامل الاجتماعية (معدل البطالة، مستوى الأجور).

هـ. العوامل الجغرافية.

و- عوامل التكنولوجيا.

2- عوامل بيئة المنظمة الداخلية والتي تتوزع إلى العوامل التالية:-

أ-العوامل التسويقية (التوزيعية)

ب-العوامل التمويلية (المحاسبية)

ج- العوامل الإنتاجية (العمليات)

د- عوامل الأفراد/ العلاقات العمالية.

هـ-عوامل موارد المنشأة وأهدافها وغايتها.

ويفيد هنا تجميع المعلومات لتحديد استراتيجية المنظمة ومركزها التنافسي في السوق بالإضافة إلى استراتيجيات منافسيها والمركز التنافسي لكل منهم، وأيضا استراتيجيات أي منظمة أخرى تستلزم دراسة الحالة العملية ومركزها التنافسي.

ثالثاً: تحديد المشكلة الرئيسية (الاستراتيجية)

ويمكن تحديد المشكلة الرئيسية في الحالة العملية بالبحث عن الانحراف الرئيسي عن الهدف او الأهداف المحددة مسبقا للإدارة، والتي تسبب في عدم التوازن بين واقع المنشأة وما كانت تتوقعه إدارتها، هذا إضافة الى تحديد المشاكل الاخرى المساندة في الحالة، على ان يكون هذا التحديد واضحا مدعماً بالشرح والتحليل المنطقي المبني على الحقائق من واقع الحالة [10].

وفي هذا الصدد يجب التفرقة بين ثلاثة انواع من الحالات التي يمكن مواجهتها ويتطلب كل منها قرارا مميزاً عن غيره من القرارات. فقد تفرض الحالة المطروحة اتخاذ قرار استراتيجي او قرار إداري او قرار تشغيلي، كما قد تظهر البيانات او المعلومات المتاحة ان هناك موقف استراتيجي يعقبه ضرورة اتخاذ بعض القرارات التشغيلية او العكس.

وينبغي أن لا يتبادر إلى الذهن ان المشكلة تظهرها مجموعة مظاهر تدني او انخفاض او تدهور فحسب وإنما قد تكمن المشكلة في مجرد الرغبة في تحسين وتطوير

الموقف الحالي، بمعنى آخر إذا كانت الحصة السوقية (11) لأحد المصارف (20٪) ويحقق أرباحاً معقولة مقارنة بغيره من المصارف، وأنه يرغب في تحسين حصته التسويقية وزيادتها لتصل الى (25٪)، فان هذا يعني ان المصرف يواجه مشكلة الرغبة في تطوير موقفه السوقي.

ويتطلب تعرف الدارس على المشكلة الإدارية وتحديدها بالدقة المناسبة، وتعرفه على العامل المؤثر والفعال في هذه المشكلة، وهو ما يطلق عليه العامل الاستراتيجي، ذلك ان تعرفه على هذا العامل، واختياره من بين عدة عوامل أخرى، يوفر عليه الكثير من الوقت والجهد خاصة وانه يواجه في تحديده للمشكلة الرئيسية للحالة العملية تعددا وتشعبا في جوانب المشكلة.

رابعاً: الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة كافة وتحليلها :

ويتوقف تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة على عدة عوامل من بينها ما يأتي[12] :

1- طبيعة المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها.

2- المدى الزمني الذي تغطيه المشكلة.

3- نوع القرار الذي سيتم اتخاذه.

4- عدد البدائل المتوقع طرحها للحل.

5- مصادر البيانات وامكانية الاتصال بها.

6- نوعية البيانات فيما إذا كانت وصفية ام رقمية، أولية أم ثانوية، آراء أم حقائق أم اتجاهات، أن التشخيص الجيد للمشكلة يقود الى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وتجميعها في الوقت المناسب، بما يمكن المحلل او الدارس من تحليلها بالأساليب والطرق المناسبة ومن ثم تفسير تلك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب.

خامساً: تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للحل :

ان أهمية البديل الاستراتيجي تأتي من مدى مسايرته لرسالة المنظمة وغايتها وإمكاناتها المتاحة، ولقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقسيمات المختلفة للبدائل الاستراتيجية الممكن الاختيار من بينها ومنها ما قدمه (Thomas) (13) لتقويم استراتيجيات التوسع على سبيل المثال، والتي يتم عرضها كالآتي :-

1- استراتيجية تنمية الأسواق المحلية واتساعها وزيادة شرائح الزبائن في واحد او اكثر من الأسواق، او بطرق التوزيع المختلفة او من خلال التحسينات والتعديلات التي تجرى على المنتج.

2- استراتيجية الاسواق الجديدة والزبائن ولكن من خلال منافذ جديدة عبر تشكيله المنتجات الحالية.

3- استراتيجية تصدير المنتجات من خلال منافذ جديدة عبر أسواق دولية جديدة .

4- استراتيجية اتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة، ولكن بمراعاة ظهور استخدامات جديدة تعتمد صيغ أساسية في استخدام التكنولوجيا.

5- استراتيجية تنويع المنتجات اعتمادا على الدراسات والبحوث.

سادساً : تقويم بدائل الحل المتاحة

يمكن القول ان تقويم البدائل الاستراتيجية يتم بصورة عامة في ضوء نتائج تحليل (SWOT) والهدف من التقويم لبدائل الحل اختيار الحل الذي يمثل افضل العوائد والمنافع واقل التكاليف، بحيث تراعى موضوعية وواقعية الحل، ويتمثل البديل الذي يتم اختياره في تمكين المنظمة من استخدام مواردها المالية والبشرية افضل استخدام هذا إضافة إلى مراعاة بعض المعايير المعنوية Intangible (Variables) والتي من بينها المخاطر وعدم التأكد والانسجام بين رجال الإدارة في المعتقدات والقيم ودرجة الولاء والتعاون السائدة وتحمل المسؤولية والحماس.

ويشير انسوف (Ansoff) إلى ان عملية تقويم البدائل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية المناسبة يجب ان تسير في شكل متسلسل وعن ذلك يقول ان صياغة

القواعد التي تحدد الاستراتيجية المختارة يجب ان تبنى وفق الخطوات التالية.(14)

1- المفاضلة بين البدائل المتاحة (مثلا التنويع أو عدم التنويع في منتجات الشركة).

2- اختيار الأسواق والمنتجات التي تعتمد عليها الشركة بصورة جوهرية.

3- توصيف وتحديد المجالات التي تمارس من خلالها الشركة نشاطها مع تحديد خصائص الأسواق والمنتجات بدقة (Choice Aproperat Application strategy).

سابعاً: اختيار الاستراتيجية الممكنة التنفيذ :

يمكن اعتماد عدد من العوامل التي تؤثر في كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة أهمها الآتي[15].

1- مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الاختيار. مدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل، ومدى اقتصادية الاختيار من حيث الجهد والنفقات.

2- مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل استراتيجية، ومخاطر الاستراتيجية المختارة.

3- طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الاستراتيجي المختار ومدى الاهتمام بعناصر الربحية .

4- مدى توافر إمكانات تنفيذ البديل المختار .

5- الأهداف التي يحققها البديل المختار والاعتبارات المرتبطة بالموقف الإداري ونؤكد هنا مرة اخرى على عدم وجود بديل امثل لحل أي مشكلة إدارية، فقد تتعدد الحلول المناسبة للمشكلة الواحدة، ويعتمد الامر على مدى منطقية الاختيار لهذا البديل ولكن على الدارس تبرير اختياره للبديل المناسب من وجهة نظره الشخصية. ومن المناسب هنا ان يذكر الدارس كيفية تطبيق هذا البديل

ثامناً: تنفيذ الاستراتيجية :

يعد تنفيذ البديل للمختار بمثابة تحويل المعلومات والمواصفات والاتفاقيات

السابقة الى أنشطة فعلية، أي تحديد الأعمال المختلفة التي تتضمنها الاستراتيجية ثم توزيعها في صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد، بمراعاة التنسيق فيما بينها، ثم تصميم نظام المعلومات الإدارية اللازم، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل بجدول زمنيا حسب المستويات المختلفة، وإعداد الموازنات المطلوبة، ووضع معايير الأداء اللازمة مع تصميم نظم الرقابة والمتابعة اللازمة وقد قسم جلويك (Glueck) [16] عمليات التنفيذ الاستراتيجي في مجموعات ثلاث تتعلق الأولى منها للأفراد من خلال وضع الشخص المناسب لضمان سير الإستراتيجية في الاتجاه الصحيح، وتهتم المجموعة الثانية بوضع العمليات التنظيمية (بناء العلاقات بين الأفراد والإدارات) على أسس واضحة، أخيراً نجد ان المجموعة الثالثة والتي ترتبط بالعمليات الوظيفية تدور حول البيان الدقيق لكل وظيفة (الوظائف اللازم إتمامها ولكل بعد من أبعادها بما يمثل تناسق في الأدوار المطلوبة من كل إدارة بما يسهم في التطبيق الصحيح للاستراتيجية.

تاسعاً: متابعة الاستراتيجية ومراجعتها

يجب القيام بعمليات المتابعة كإجراء رقابي على عمليات تطبيق الاستراتيجية من خلال المراجعات الاستراتيجية التي قد تجريها أطراف خارجية في حالة الاعتماد على مكاتب الخبرة الاستشارات والمصارف ورجال القانون وغيرهم، وقد تجرى لها عملية المراجعة من قبل أطراف من داخل المنظمة كرئيس المنظمة ورجال الإدارة العليا والمسؤولين عن وحدات الأعمال ومراكز الربحية ويجب الاهتمام بهذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وعدم النظر إليها كآخر مرحلة، بل أنها تدخل في المراحل الاخرى بحيث تتم عمليات المتابعة أولاً بأول حتى لا تتفاقم الأخطاء ويزيد الانحراف.

عاشراً: إضافة أخيرة

ينطبق الأسلوب المقترح السابق فقط على الحالات التي تحتوي على موقف متأزم او مشكلة صريحة او ضمنية مطلوب البت فيها، أما إذا لم تحتوي الحالة على

ذلك، يكون الغرض من مناقشتها هو عرض حالة نجاح منظمة معينة كمثال على حسن الإدارة او أسلوب المنافسة للمتبع، ففي مثل هذه الحالات يمكن التعرض الى المراحل الآتية فقط :-

1- تحديد الموضوع الرئيس للحالة.

2- تحليل العناصر الرئيسة للموضوع.

3- وضع البدائل المتاحة للمنظمة.

4- البديل الذي اختارته المنظمة ومنطق الاختيار.

5- اقتراح التوصيات.

مراجع الفصل الثاني عشر

1- د. جميل قاسم، قاسم، د. طاهر الجنابي، دراسة الحـالات/ المنهجية مع نماذج منتقاة، شركة الشرق الأوسط للطباعة، الأردن، 1986 ، ص 13.

2- د. السعد، مسلم، .د. طاهر الغالبي ، السياسات الإداريـة (المفهوم، الصياغة، والحالات الدراسية). دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة البصرة، 1999، ص 296.

3- Hill, M. A., and others, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South – Western College Publishing, 2ool, p. 552

4- د. السيد غراب ، كـامل، الإدارة الاستراتيجية/ أصـول علمية وحـالات عملية (الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، 1995، ص 317).

5- . Hill ,C.L ., Jones, G.R., Strategic Management Theory :An Integrated Approach, 2 nd .ed, New York, 1992 ,p:424.

6- Ibid, p 430

7- د. السعد، مسلم، د. طاهر الغالبي ، مصدر سابق، ص 302 .

8- د. السيد حسـين، عدنـان، السياسـات الإداريـة في المنشـآت الخاصـة (الطبعـة الأولى)، دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص 134.

9- د. السيد غراب، كامل، مصدر سابق، ص 309.

10- د. القطـامين، احمـد، التخطيـط الاسـتراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مفـاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 164.

11- د. المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية :

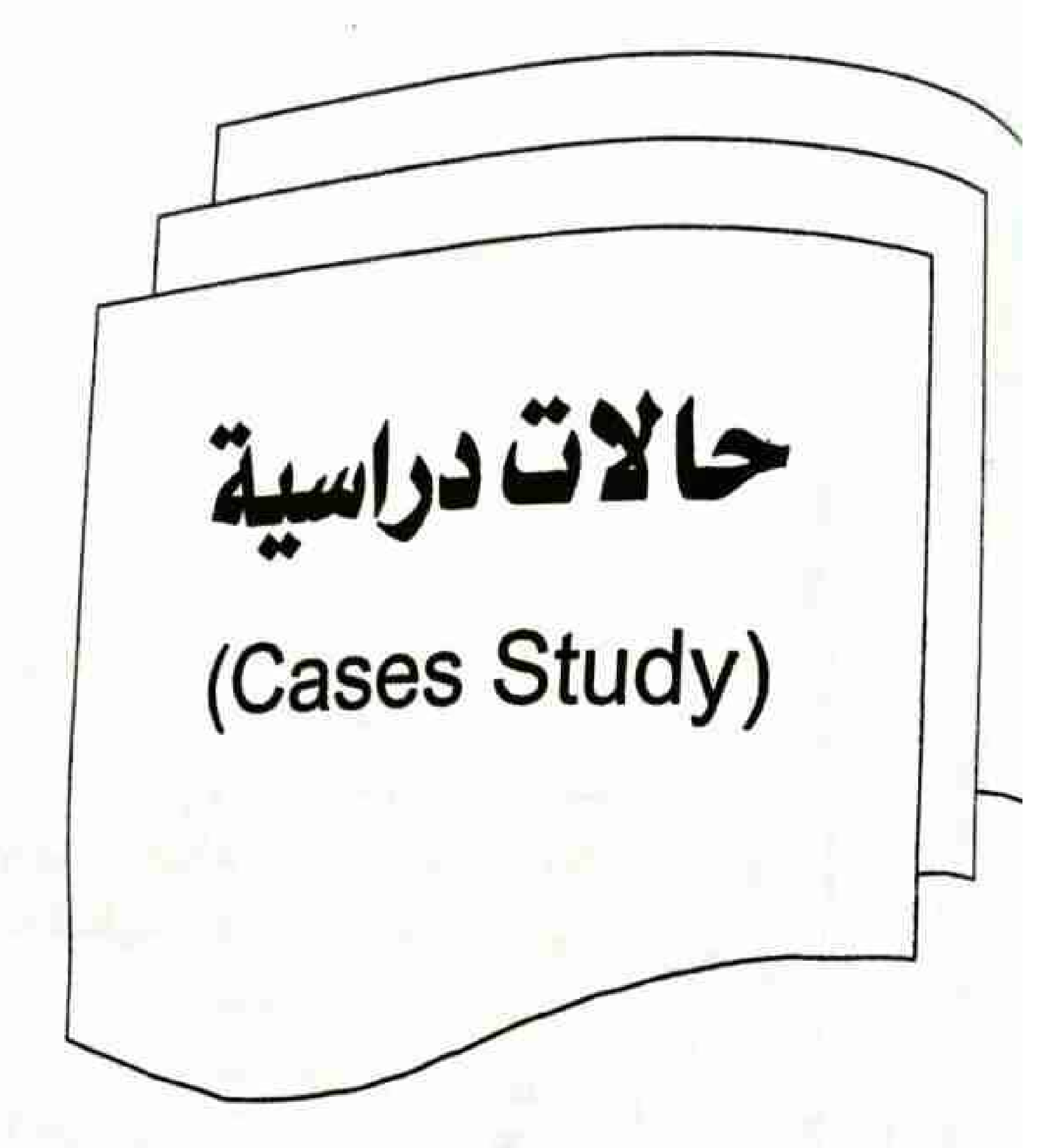
12- د. السيد ، إسمـاعيل محمـد، الإدارة الاسـتراتيجية مفـاهيم وحـالات تطبيقية، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 240.

13- Thomas, R. E., "Business Policy ", Philip Allan Publishers Limited, Oxford., 1977, P:213.

14- Ansoff, H.T, "Corporate Strategy : An Analytic Approach To Growth and Expansion" : Mc Grow Hill , New York 1995 ., P:252.

15- د. مصطفى ابو ناعم ، عبد الحميد الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، بلا نشر ، 1997 .

16- Glueck ,W., "Business Policy ,Strategy Formulation and Management Action." McGrow- Hill , New York, 1976., P:


حالات دراسية
(Cases Study)

حالة (1)

شركة الصناعات الإلكترونية

أعتمدت شركة الصناعات الإلكترونية في تحديد جزء من أهدافها على سياسة تشغيل اكبر عدد ممكن من العمال الماهرين في هذه الصناعة انسجاماً مع توجه سياسة الدولة . كان ذلك في بداية الستينات معتمدة سياسة التجميع من موردين أجانب، حيث تقوم أقسامها والتي هي كآلاتي: -

قسم إنتاج التلفزيونات

قسم إنتاج الراد يوات

قسم إنتاج المسجلات

تتركب الأجزاء المجمعة من الموردين واخراجها على شكل سلعة تامة الصنع، وعلى هذا الأساس فهي تحتاج الى ايدي عاملة كثيرة سيما وأنها لم تكن تعتمد المكننة (Automation) في أعمالها واستمر هذا الحال في عقدي السبعينات والثمانينات، وعمدت الشركة في التسعينات الى حوسبة أعمالها وإدخال الأتمتة وتصنيع أجزاء كثيرة تدخل في منتجاتها وبالنتيجة فان الكثير من أعمال التركيب أصبحت تنجز آليا وبسرعة عالية دون تدخل أيدي عاملة وبذلك اصبح الكثير من العاملين دون عمل محدد وبدأت تظهر ملامح البطالة المقنعة. وهذا أدى بدوره إلى إثارة موضوع التخلي عن أهداف الستينات إذ أن المنافسة تملي على الشركة الاهتمام بالجودة واستخدام التقنيات المتقدمة وبات موضوع التخلي عن العمالة المفرطة موضوعاً لا يكاد يخلو منه حديث كل يوم؟

من خلال ما جرى عرضهُ

هل تعتقد ان هناك تقاطع في الأهداف المعلنة للشركة في الستينيات وأهدافها التي عزمت عليها في التسعينيات؟

كيف يمكن معالجة التقاطع ان وجد ؟

حالة (2)

شركة الفرات للمياه المعدنية

افتتح مركز الفرات للمياه المعدنية أعماله بفتح فرعين في مدينة البصرة التي يعاني سكانها من عكرة المياه التي يحصلون عليها من خلال محطات التصفية الرسمية، اعتمد السيد (عمر) مدير المركز نقاط الضعف التي تعاني منها محطات التصفية الرسمية ومقابلة تلك النقاط بنقاط القوه التي يتمتع بها مركزه من خلال امتلاكه التقنيات الحديثة، وقد حدث إقبال واسع على تسويق المياه المعدنية من خلال المركزين وقد أدى ذلك تشجيع مجموعة من المستثمرين الى دخولهم كمنافسين من خلال فتح مراكز مشابهة، أدى وجودها الى تقليص مبيعات مركز الفرات.

اقترح السيد (عمر) على مجلس الإدارة ان يتبع المركز إستراتيجية تسويقية تقضي باستخدام البيع الآلي من خلال تزويد المستهلكين بحاجتهم من المياه المعدنية من خلال السيارات المتخصصة وتوفير عناء الذهاب الى مراكز بيع المياه. حققت هذه الاستراتيجية عجزاً واضحا لدى المنافسين الجدد وتقدما في مبيعات مركز الفرات.

اعتمدت المراكز المنافسة بعد ذلك أسلوب التعاقد مع مركز الفرات للمياه المعدنية لتزويدها بالمياه بأسعار تقل عن تلك التي يحصل عليها المستهلك الاعتيادي، لإعادة تسويقها ثانية بهامش ربح محدد مع المحافظة على الجودة والسعر.

بعد فترة وجيزه استحوذ مركز الفرات على السوق بكاملها من خلال وكلائه ومن خلال الاستراتيجية التسويقية التي لم يرتقي المنافسين لتقليدها .

في ضوء ذلك حدد : -

1- نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي واجهت مركز الفرات؟
2- نقاط القوة والضعف التي واجهت المراكز المنافسة؟
3- ماذا توصي به مركز الفرات للمحافظة على وضعهُ الحالي ؟

حالة (3)

الشركة العراقية لصناعة السمنت

أنشأت الشركة العراقية لصناعة الأسمنت في عام (1975) في غرب بغداد لإنتاج أنواع مختلفة من منتجات السمنت. وقد واجهت الشركة بعض المصاعب المالية عند بدء أعمالها، ولكنها استطاعت ان تدفع بحجم أعمالها إلى الأمام خصوصاً بعد ان حصلت من الحكومة على إعانة دعم، وقد تميزت منتجاتها بالجودة العالية وانخفاض التكلفة مما أدى الى انتشار سمعتها في مجال الصناعة وفي الأسواق المحلية والإقليمية، وتصدر الشركة حوالي (40٪) من إنتاجها إلى الخارج، وتحصل الدول العربية المجاورة على (55٪) مما تصدره الشركة تقريباً.

وفي عام 2000 قامت الشركة بتحليل البيئة الداخلية خاصة ما يتعلق بإدارة الإنتاج والعمليات للتعرف على معدلات الكفاءة الانتاجية وقد توصلت النتائج الى ما يأتي:-

1- انخفاض في إنتاجية العاملين بلغت نسبة (10٪) عن المتوسط في السنوات الخمس السابقة.

2- زيادة نسبة انخفاض الكفاءة الانتاجية في الورش التي يزداد فيها نسبة العمال القدامى الى العمال الجدد.

3- تعد النسبة منخفضة في ورش الانتاج التي يشرف عليها مشرفون حصلو على برامج تدريبية في أساليب الإشراف المختلفة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية.

4- زيادة في معدلات غياب العمال عموماً والعمال الجدد بوجه خاص.

5- رغم استخدام المشرفين الأساليب الرادعة لمنع العمال من الغياب (مثل الحرمان من الحوافز او المكافآت، الخصم من الراتب) إلا أن معدلات الغياب استمرت في الزيادة.

6- انخفضت نسبة الغياب بين العمال القدامى مقارنة بالعمال الجدد.

7- ازدادت نسبة الحوادث أثناء الانتاج بشكل واضح في 6 شهور الأخيرة.

8- تعطي الشركة فترة راحة للعمال أثناء كل وجبة للتغيير والحصول على بعض المأكولات والمشروبات ولكن لوحظ ان بعض العمال ينتهزون فرصة خروجهم في فترة الراحة، ثم لا يرجعون إلى أعمالهم ثانية. مما اثر على انتظام تشغيل جداول الانتاج واستغلال الطاقة الإنتاجية.

9- تميز منتجات الشركة يجعلها تتعاقد على منتجاتها لستة اشهر قادمة على الأقل، وتود الشركة تدعيم علاقاتها مع زبائنها لأن السوق يشهد منافسة شديدة نتيجة دخول منافسين جدد.

10- عدد العاملين بالشركة يفي لتشغيل خطوط إنتاجها ويتم توزيعه على وجبات العمل، ولولا كفاية عددهم وزيادته أحياناً عن المطلوب لحدثت الكارثة، هذا ويتميز معظم العاملين بالمهارة في أداء الأعمال.

وقد دعى رئيس الشركة الى اجتماع لهيئة المديرين الاستراتيجيين لدراسة الموقف وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول.

المطلوب :

مناقشة الحالة السابقة ودراسة الموقف وفقاً للعناصر الآتية :

1- تشخيص المشكلة ؟

2- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة ؟

3- تحديد نقاط الضعف والقوه في الشركة، وما يمكنك ان تلمسه من فرص او مخاطر متاحة في البيئة ؟

4- ما هي الأبعاد الواجب مراعاتها لحل المشكلة ؟ حدد الجهات المسؤولة ؟

حالة (4)

الشركة العراقية لتجارة الاغذية

لم يعد هناك مشكلة تقلق مجلس إدارة الشركة العراقية لتجارة الأغذية المحفوظة قدر مشكلة التعبئة والتغليف، جعل من الصعب على الشركة ملاحقته بالرغم من ان (30٪) من الخسائر التي تتحملها الشركة ينتج من قصور أنظمة التعبئة والتغليف والشحن. وهذه النسبة مرتفعة للغاية اذا ما قورنت بالمعنى الطبيعي في الصناعة والذي لا يتجاوز (2٪) من إجمالي تكلفة البضائع.

كما ان نوعية عبوات الشركة المصنوعة من البلاستك تجعل الشركة عدوا للبيئة في نظر جماعات حماية البيئة، فضلا عن ان عبوات البلاستك لا تجعل الشركة تستفيد من العبوة كوسيلة للدعاية ونقل معلومات هامة للزبون، فضلاً عن ان مشروع إعادة نظافة المدينة وتجميلها سوف يلاحق الشركات التي لا تسهم إيجابياً في إنجاح هذا المشروع، بل ان نجاح الشركة في الحصول على الارض المخصصة للتوسع سوف يتوقف على رأي المحافظ شخصياً في مدى تعاون الشركة في القضاء على مشكلة القمامة خاصة ان الشركة تورد حوالي (85٪) من احتياجات الأسواق الكبيرة (السوبر ماركت) في المدينة.

والاتجاه العالمي هو اختيار نوعية العبوات التي يمكن إعادة تصنيعها، إلا أن عملية إعادة التصنيع تتوقف على أسلوب الزبون في التعامل مع القمامة وتصنيفها ووجود شركات تتعامل مع القمامة بأسلوب حديث، وهذه كلها أمور تخرج عن سيطرة الشركة. والمشكلة أن الشركة تتعامل مع العديد من المنتجات التي تبيعها بعلامتها التجارية مما يجعل هناك صعوبة في اختيار أسلوب التعبئة والتغليف ؟

المطلوب: 1- تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الشركة؟

2- تحديد الموقف الاستراتيجي للشركة ؟

3- ما هي الاستراتيجية الملائمة التي تساعد الشركة على معالجة مشكلة التعبئة والتغليف ؟

حالة (5)

شركة الأنفال المحدودة

مارست شركة(الأنفال) أعمالها في مسح الموجودات الهيدروكاربونية منذ تشكيل اول فرقة استكشافية في بداية السبعينات وقد ارتأى (المدير التنفيذي) أن رسالة شركة (الأنفال) هي تحديد الاحتياطي العام للبلد خلال فترة زمنية قصيرة، تدارس الموضوع مع الجهات ذات العلاقة ، اتخذ قرار بزيادة عدد فرق الاستكشاف، حتى بلغ عددها (23) فرقة بضمنها فرق أجنبية جرى استقدامها للبلد.

نتيجة المتغيرات البيئية الخارجية والظروف السياسية خرجت الشركات الأجنبية وأنهت علاقتها وتوقفت عمليات الاستكشاف، إذ ان ظروف الحرب عطلت كل شيء، كما جرى تقليص عدد الفرق العراقية الى فريقين، ان إدارة الموارد البشرية كانت ذات رؤيا ستراتيجية حاولت من خلال هذه الرؤيا الحفاظ على مواردها البشرية، إذ أن العمل الاستكشافي قد توقف. وان بقاء هذه الأعداد الهائلة من العاملين يشكل عبئا ماليا كبيرا على الشركة، ارتأى مجلس إدارة (شركة الأنفال) التحول نحو التعاقد مع الدوائر الزراعية ودوائر الري، فقد تحول العمل للتنقيب عن التجمعات المائية لاستكشاف آبار المياه لاستخدامها في السقي وبذلك حققت شركة (الأنفال) من خلال المحافظة على الموارد البشرية وإدامة معداتها التي قد تعطلت إجراءاتها بسبب توقفها دون صيانة، في ضوء هذه الحالة حدد ما يأتي :

1- رسالة شركة (الأنفال).

2- نوع التغير الذي حدث في هذه الرسالة، هل هو تغير جذري ام تغير جزئي، صف ذلك من خلال استعراض أحداث شركة (الأنفال) التي مرت بها.

3- هل حدث هناك تعارض في رسالة الشركة، في بداية حياتها خلال فترة السبعينيات وما آلت إليه الأوضاع في التسعينات.

حالة (5)

شركة الأنفال المحدودة

مارست شركة(الأنفال) أعمالها في مسح الموجودات الهيدروكاربونية منذ تشكيل اول فرقة استكشافية في بداية السبعينات وقد ارتأى (المدير التنفيذي) أن رسالة شركة (الأنفال) هي تحديد الاحتياطي العام للبلد خلال فترة زمنية قصيرة، تدارس الموضوع مع الجهات ذات العلاقة ، اتخذ قرار بزيادة عدد فرق الاستكشاف، حتى بلغ عددها (23) فرقة بضمنها فرق أجنبية جرى استقدامها للبلد.

نتيجة المتغيرات البيئية الخارجية والظروف السياسية خرجت الشركات الأجنبية وأنهت علاقتها وتوقفت عمليات الاستكشاف، إذ ان ظروف الحرب عطلت كل شيء، كما جرى تقليص عدد الفرق العراقية الى فريقين، ان إدارة الموارد البشرية كانت ذات رؤيا ستراتيجية حاولت من خلال هذه الرؤيا الحفاظ على مواردها البشرية، إذ أن العمل الاستكشافي قد توقف. وان بقاء هذه الأعداد الهائلة من العاملين يشكل عبئا ماليا كبيرا على الشركة، ارتأى مجلس إدارة (شركة الأنفال) التحول نحو التعاقد مع الدوائر الزراعية ودوائر الري، فقد تحول العمل للتنقيب عن التجمعات المائية لاستكشاف آبار المياه لاستخدامها في السقي وبذلك حققت شركة (الأنفال) من خلال المحافظة على الموارد البشرية وإدامة معداتها التي قد تعطلت إجراءاتها بسبب توقفها دون صيانة، في ضوء هذه الحالة حدد ما يأتي :

1- رسالة شركة (الأنفال).

2- نوع التغير الذي حدث في هذه الرسالة، هل هو تغير جذري ام تغير جزئي، صف ذلك من خلال استعراض أحداث شركة (الأنفال) التي مرت بها.

3- هل حدث هناك تعارض في رسالة الشركة، في بداية حياتها خلال فترة السبعينيات وما آلت إليه الأوضاع في التسعينات.

حالة (6)

شركة سامراء للصناعات الدوائية

تُعد شركة سامراء للصناعات الدوائية من الشركات المتقدمة والمتميزة في إنتاجها من الصناعات الدوائية، وقد ولجت الشركة مجال الصناعات الدوائية الحيوية التي كانت تستورد من خارج القطر بشكل كامل كالمضادات الحيوية والعقاقير التي تخص الأمراض المزمنة .. الخ.

خلال الثمانينات كان على الإدارة ان تتحرك بفاعلية لتقديم رؤية استراتيجية واضحة تتعامل بها ومن خلالها مع العديد من التحديات التي أصبحت تعيق عمل الشركة وتحد من فرص نموها تلك التحديات التي يمكن ان نعزوها الى ظروف داخلية وأخرى خارجية حدثت في البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة.

1- التحديات الداخلية

أ. استنفاذ جميع إمكانيات التوسع الرأسي والأفقي بما يهدد العملية الإنتاجية لاكتظاظ مصانع الشركة بالخطوط والآلات والعمال . بشكل لا يتيح مجالا للتوسع.

ب .التقادم الفني لنسبة كبيرة من الآلات والمعدات رغم محاولات الإحلال التي تتم بين حين وآخر.

ج. عدم ملائمة موقع المصنع نتيجة التغيرات الديموغرافية في المنطقة.

2- التحديات الخارجية

أ. التغيرات البيئية وزيادة الحاجة للعلاجات بشكل أدى إلى إلغاء الدعم من خلال الاستيرادات الكثيرة لسد الحاجة المحلية.

3- المصانع الأهلية التي أخذت تنافس بشكل واضح.

4- التطورات المتلاحقة في مجال صناعة الدواء على المستوى العالمي واشتراط تطبيق معايير الجودة العالمية.

بعد تحليلك لتلك التحديات وتحديد أوزانها وتأشيراتها النسبية ستصل إلى رؤية استراتيجية تحدد المسارات التي يلزم ان تسلكها الشركة المذكورة في ضوء كافة القيود والمحددات المفروضة عليها وبالتالي لابد من رسم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الإستراتيجية التي يجب ان ترتكز على أحد أو جميع العناصر الآتية :-

1- امتلاك تكنولوجيات متطورة تغير الامور بشكل جذري في مجال صناعة الدواء.

2- استخدام آلية السوق والمنافسة بفكر تسويقي جديد.

3- التطوير الإداري هو المدخل لإنجاح استراتيجيات التغيير.

4- فكر وسياسات اقتصادية تؤمن رفع معدل العائد على المال المستثمر وتعظيم ثروة الشركة.

حدد أي من العناصر أعلاه يمكن اعتماده، ولماذا ؟

حالة (7)

شركة الاعتماد للمستحضرات والتجميل

أن اسم هذه الشركة يعني تشكيلة من المستحضرات الرخيصة والعطور التي تناسب دخول اكبر شريحة من جمهور المستهلكين، وبالنسبة للعاملين في حقل الصحة فأنها المورد الرئيسي لمواد التعقيم والمطهرات، أما صالونات التجميل فترى من هذا الاسم، تسهيلات مالية وتجهيز حسب الطلب، وخصومات لم تقدمها شركة منافسة أخرى.

فكر السيد (نعمة) المدير التنفيذي للشركة في تحديد أي المجالات اكثر جدوى والذي ينبغي التركيز عليه. اذ ان فقدان هوية الشركة نقطة ليست في صالحها فتداخل الاستراتيجيات قد يجعل الشركة تفقد التركيز على إستراتيجيتها الرئيسة.

هل ان شركة (الاعتماد)

1- تستهدف ستراتيجية التركيز على الاحتفاظ بالزبون وكيف.

2- تستهدف المحافظة على الحصة السوقية من خلال ستراتيجية التنويع ولماذا ؟

3- تعتمد ستراتيجية تنافسية تحد من قدرة المنافسين باعتمادها تقديم خصومات وتسهيلات بيعية خاصة.

4- حدد هوية الشركة، ثم بين الإستراتيجية الأكثر قدرة على تحديد هويتها.

حالة (8)

شركة آبرس شاور (Apres Shower CO.) (*)

في الاول من كـانون الثـاني عـام (1997) قـرر مـايك غوديـن ضـرورة أن يتضمـن التحليـل الاقتصـادي للغة الجديدة تحديد إستراتيجية واضحة لمنتج آبرس شاور، حيث أن هـذا المنتج وبعـد خمس سنوات من طرحـه في السـوق لم يعطي مايك الشعور الحقيقي فيما اذا كان أساسياً للمستخدم او فيمـا اذا كـان يعتبر عنصراً من عناصر الترف والرفاهية، أو فيما اذا كان هـذا منتج واسـع الطلـب والانتشار في السوق مثله مثل المتعلقات اليومية الضرورية للاستحمام.

طرح منتج آيرس شاور مـن قبـل مـايك عـام (1991) وكـان مكافئا" ومعوضا لمجفف الهواء الدافـئ اليدوي ويستخدم لكافة أعضـاء الجسـم وكـان اسمـه في ذلك الوقـت (إيزي دراي) أي المجفف السهل او البسيط.وقد اخذ (إيزي دراي) سنتين ليتطور ويعرف، كما ويتكـون المجفف من ماكنة كهربائية تنفخ تيارات من الهواء الدافئ على كافة أنحاء الجسم.

وضعت الماكنـة الكهربائية في وعـاء بلاستيكي صلـب ونصبت فوق الـدوش بعيدا قليلا عن مجرى الماء. وكانت درجة حرارة الهواء الثابتة (70) درجة فهرنهايتية، والتي لا يمكنها أن تحـرق الجلـد، فيمـر الهـواء مـن خـلال أنبوب يمـر عمودياً على طول الجدار وتخرج منه التيـارات الهوائية بزاويـة (30°) إلى الأسفل. هـذا التصميم الفريد من نوعه لهذا الأنبوب يضمن توزيعا عادلاً للهواء على طول الجسم فيضمـن تجفيفاً عادلاً ومتساوياً.

(*)Source : Pearson , G., Strategy in Action: Strategic thinking, understanding & Practice, (Pearson Education Limited: Essex) , (1999), p.p.(403).

إيزي دراي هو أيضاً فعال وآمن، حيث ان الماكنة ذات التقنية العالية ومكونات المراوح استوردت من ألمانيا وتم فحصها بدقة لكي تضمن الحماية الكاملة للمستخدم والثقة المستمرة بالمنتج من البيئة الرطبة. كما ان هذا المنتج يمتثل لتنظيمات الحماية الكهربائية الأوروبية.

أوصى مايك باستخدام المنتج خلال الاستحمام للحصول على تأثير العلاج الفيزيائي المائي. كما واقترح استخدامه كمدفئة في الغرفة، وبالتالي فان المنتج يستخدم بدلاً من التجفيف بالمناشف وذلك بملامسة الهواء الساخن ولا تستغرق العملية اكثر من خمسة دقائق.

بالرغم من ان مايك تصور أو اعتبر بان المنتج سيستخدم من قبل هؤلاء الذين يريدون إضفاء لمسة من الرفاهية أثناء الاستحمام اليومي والروتيني، إلا انه ظهر فيما بعد انه حاجة ضرورية وملحة للأشخاص غير القادرين فيزيائيا على الحركة.

يكون (إيزي دراي) اكثر فاعلية عندما يتم تنصيبه داخل غرفة الاستحمام حيث يتم تداور حجم قليل من الهواء الساخن يتم تثبيت الوعاء الحامل للمجفف بزاوية معينة باستخدام مسمارين ويتم مد القابل الكهربائي للمجفف الى خارج منطقة حوض الغسل (الشاور) ويربط بمفتاح تشغيل ذو تيار قدره (13) أمبير. (إيزي دراي) يباع من قطع عمرها الافتراضي وضمانة العمل المعطاة بها مدتها (12) شهراً. حالما ينصب الجهاز فانه لا يحتاج الى اية خدمات اخرى وفي حالة حدوث أي عطل فيمكن تجهيز قطع الغيار المطلوبة.

كما ذكرنا مسبقا فقد تأسست مجففات آبرس اور عام (1991) من قبل شركة مايك غودين لتصنيع وتسويق المجففات.

وبالرغم من نجاح مايك كمقاول لانه كان مهندسا كهربائيا مميزاً لكنه لم يكن يملك خبرة سابقة في تسويق المنتجات على النطاق الوطني الواسع. بعد بعض من النجاح المبدئي سيقوم مايك بتحويل تسويق المنتج إلى السيد كيفن بريتشارد وهو متخرج من الجامعة مع مرتبة الشرف ويملك اكثر من (12) سنة من الخبرة في شركات السفينة الزرقاء ومتخصص في المبيعات والتسويق للمنتجات الجديدة. وبعد موافقة

كيفن قام في نيسان عام (1993) بتأسيس (ابرس شاور) للتوزيع لبيع وتوزيع المنتج.
وفي عام (1994) رحل كل من كيفن ومديرة أعماله (جودين راسل) لفشلهم في رفع مبيعات إيزي دراي عن حافة الانهيار ، وقد اعزى مايك ذلك الى قلة الاستثمار في التسويق، حيث انه وفي عام (1991) استثمر الكثير للتطوير التقني لـ (إيزي دراي)، وقد أبلغته وكالة الإعلانات بان عليه صرف مبلغ (200000) جنيه استرليني مقدما لكي يسمح للمنتج بشق طريقه في عالم السوق ولهذا اخذ مايك على عاتقه التسويق والإدارة والتحصيل المالي وتطوير المنتج وتجديده وفحص المقاييس النوعية.
وقد تم بالفعل احراز بعض التقدم خصوصا في مجال تقويه موقع ايزي دراي في قطاع المعوزين فيزيائيا (المعوقين) حيث استمر هذا القطاع ليشمل اكثر من (95٪) من المبيعات. حوالي (70٪) من المبيعات حققت من خلال شبكة من الموزعين في ثمان أقطار في بيع المعدات اللازمة للمعوقين. ويخصم نسبة محدودة ومعينة للتصديرات الخاصة تبقى المبيعات التي تباع مباشرة للمستخدمين (المعوقين فيزيائياً) بعد الإحالة من المعالج الفيزيائي المختص وبحلول عام (1996) شعر مايك بان آبرس شاور اصبح معروفا من قبل المعالجين الفيزيائيين والموزعين للمعدات الخاصة بالمعوقين ولهذا فقد تقلصت مصروفات الدعاية لهذا القطاع الى حوالي (1000) جنيه استرليني .

المراجعة المحيطة بالموضوع:

1- حرية اكبر للمعالجين الفيزيائيين ليختاروا من بين تشكيلة واسعة من مدى أوسع الأجهزة او المجهزات التقنية المساعدة.

2- زيادة تنوع القنوات للمساعدة التقنية والمحلات التجارية المتخصصة بإهداء نماذج بريدية للمطبخ والحمام وغرفة الاستحمام وتجار البناء والعناية المنزلية.

3- زيادة عدد المنظمات التي تعرض وتوزع معلومات عن المساعدات التقنية دون مقابل مادي. مثال (المراكز المعيشية لغير القادرين).

4- بالمعدل، ثلاثة بيوت تعدل كل أسبوع من قبل قسم الخدمات الاجتماعية لترتقي لطلبات المعوزين فيزيائياً.

5- تحديد (10٪) نسبة جارية لمعدل النمو السنوي لتنصيب الشور في بيوت المعوزين فيزيائياً.

6- اكثر من اثنا عشر مليون شخص في المملكة المتحدة تفوق أعمارهم الـ (60).

7- بالاعتماد على الدراسة الميدانية عام (1989) للمعوقين هناك (6.2) مليون شخص بالغ معوق في بريطانيا، (5.8) مليون شخص فهم يعيشون في مناطق سكن خاصة. و(7) من بين (10) اشخاص تستعمل بعض اشكال المعدات الخاصة بالمعوقين.

8- ان اعمال الخير الاجتماعية عام (1994) نتج عنها اضمحلال في عدد أسرة المستشفيات المشغولة وزيادة اعداد المرضى الذين يتلقون العلاج في منازلهم الخاصة.

9- التنبوءات عام (1989) من قبل (هاي للاستشارات الإدارية) اقترحت ان عدد الأشخاص الأكبر من (75) سنة سيزيد بمقدار الربع في مطلع عام 2000 م.

10- انحلال عقد العائلة النووية يؤدي الى حياة اكثر استقلالية.

11- ارتفاع التوقعات التي تخص المستوى المعيشي والمحافظة على هذا المستوى لفترة طويلة من الزمن.

12- فقط (31٪) من الأشخاص المعاقين جسمياً تحت العمر المعاشي يتم الصرف عليهم من معاشهم الوظيفي (بخصم نسبة معينة منه).

13- (75٪) من الناس المعوقين يعتمدون على الفوائد المتأتية من عقاراتهم كمصدر أساسي للدخل.

14- زيادة الأعداد للأشخاص البالغين المستفيدين من الدخل المتأتي من جدول المعاش الخاص (السلفة الوظيفية).

15- بالمعدل، لهؤلاء الأكبر من عمر (75) سنة، كلفة الخدمات الصحية هي اكثر بـ(6) مرات وتكلفة الخدمات الاجتماعية اكثر بـ (26) مرة.

وبالرغم من ذلك المحاولات لولوج قطاعات جديدة كانت مشتقه وغير مجزية

فقد ظهر ايزي دراي في محلات هارودر التجارية لبضع ايام حيث بيع منه بأرقام معقولة، كما عرض على باني البيت الوطني وقد كان مهتما لكنه لم يفعل شيئا آخر.

بالرغم من النمو المستمر في مجال الهندسة الفراغية (الديكور وملئ الفراغ) لم تكن هناك محاولات لبيع ايزي دراي للفنادق السياحية والمزارع الصحية، والنوادي الرياضية، ومراكز الرشاق.

حاول مايك الاستفادة من كميات محدودة ضرورية من الاستجابة المباشرة للدعاية بوضع اعلانين في مجلة (مجلتك البريدية اليومية) وقد أسفر ذلك عن (100) رد وسؤال عن الإعلان وبيع (30) وحدة أو جهاز.

محاولة أخرى مشابهة باستخدام الـ (باري تايمز) للاستفادة من زاوية الاختراع المحلي مع عرض ثلاثة حمامات في معرض (باري). مايك دائما شعر انه اذا كان ايزي دراي يمكن ان يراه الناس متداول في السوق فانه سوف يباع بكثرة. مع هذا فانه مازال من المبكر تقويم هذه المحاولة بخلق حملة محلية يمكن ان تستخدم في الحملات الدعائية.

نجم اقلام أمريكية اشترى ثلاثة من منتجات ايزي دراي ولكن الأجر الذي طالب به مدير أعماله يعطي الشركة شهادة بالأهلية زاد عن قيمة البيع السنوية الكاملة للمنتج.

امتياز فعال اخر حصل عليه آبرس شاور مؤخراً، فبعد نشر اول حالة دراسية عن الشركة، جرت محاولات بقصد نيل رضا الشركة من موزعين مشهورين للمعدات السمكرية. مايك وجد انه من المثير للفضول بينما يجهز باستمرار بعض الزبائن الشخصين مباشرة فانهم سيعدون احتمال الدخول في سوق الحمامات بمراحل متعددة ومختلفة. ثم قرر مايك ان آبرس شاور لا تملك التمويل الداعم للبحوث الخاصة بمنتج ايزي دراي وانه ربما تقوم الأسواق المسيطرة على صنع الشاورات بتجهيز بعض الأنواع من الإرشادات. بعض الأعمال التي قام بها مركز

اما البحوث كشف معدل تسويق الشاورات السنوي سيصل الى حوال (1.77) مليون وحدة في عام (1997) وهو ينمو حوالي (3-5٪) سنوياً.

انجر سوق الأدوات المرفقة بالشاور والمزايا المسيطرة على قطاع صناعة الشاورات وكان من المدهش ان قلة من المصنعين المسيطرين ظهر بأنهم يستغلون نوتهم التوزيعية بدخول سوق الأدوات المرفقة والمرايا.

ان تجهيز الشاور كاملاً من مصدر واحد لم يبدو لحد الان موضوعا يستحق النظر. وبالرغم من ان سوق الأدوات المرفقة بالشاور قد شهدت نمواً معتبراً فان دخولها للمنازل حدد فقط ب، 13٪ عام (1994). اقترح بعض التجار بان نقطة الإشباع لتنصيب شاور بدون ملحقاته يمكن ان يكون (30-35٪).

حتى الآن فقد ركزت السوق على التنصيب الجديد او تنصيب جديد في الموجود من المنازل. على كل حال فان ما قد تم تنصيبه قبل (10) أعوام خلت اصبح الان يحتاج الى تبديل. التبديل أيضا قد تم بتجديده بالحصول على ثلث الحجم المأخوذ سابقا من الحمام ونصف التكلفة.

تقريبا (45٪) من حجم المبيعات يتم من خلال موزعي (Diy) ولكن هذا يمثل فقط (30٪) من القيمة. التجار والمتخصصون قد ركزوا على الحصول على نوعية أعلى وشكل افضل للمنتج كجزء من العبوة الكاملة للشاور وان يتم تنصيبه من قبل اخصائيين .

اما الموزعون فقد ركزوا على التبديل بصورته العامة .

يعتقد مايك في سوق الترف والرفاهية لمنتج (ايزي دراي) قد اكتفى جزئيا بالنمو الظاهر للمنتجات الغير أساسية للحمام .

أحد مستشارو الشركة حدد انه بحلول عام (1994) سوف تكون قد نصبت حوالي (10000-12000) نافورة ماء في منازل المستهلكين. طبعاً كان هنالك مدى واسع فيما يخص النوعية والمظهر تنعكس على التنوع بالسعر من اقل من (500) جنيه إلى اكثر من (3000) جنيه استرليني.

بعض المنتجات الآن يمكن ان تمول او تزود مكان لاستحمام شخصين مع مكان لسند الرأس وإراحة اليدين وهم مستلقين تحت الماء وبجوارهم راديو او تليفون منصوب. آخر التطورات شمل ضم شاور مع جهاز للبخار .

فيرونيكا هانون جمعت هذا عندما وصفت الحمام كمكان حي يستطيع المستهلك ان يرتاح بعد عناء يوم عمل طويل ومرهق، أي كمكان رومانسي يستطيعون ان يدللوا أنفسهم فيه. بالرغم من التقيد الشديد من ناحية الوقت والمال المتواجد لـ (آبرس شاور) فأن مايك قد ادار انتباهه غير مكترثا بالتطور المتلاحق لمنتج (ايزي دراي).

عدد من أشكال القيم المضافة كانت دوما في الاعتبار لكنه لحد الان واحد منها فقط قد وصل الى السوق. هذا أدى إلى أن المنتج بدأ يشمل في نماذج الأدوات المخصصة للمعوزين جسميا تحت الطلب.

أضيفت أشرطة مزركشة متصلة بفتحة المجفف المخصص للأطفال المعوزين جسمياً حيث أنها تعطي الطفل حافز مرضي وممتع لاستعمالها، ولهذا فان المنتج قد استعمل أيضاً في غرفة الألعاب كما في استخدامه عند الاستحمام.

كان هنالك أيضاً زيادة في الأسعار عام 1996. حيث ان السعر الأول (275) جنيه شاملة للضمانة ونقل الجهاز قد اصبح (301.27) جنيهاً. أما أسعار التنصيب فأنها تتنوع بحسب الموقع ولكن الكهربائي قد يأخذ 50-60 جنيه بالمعدل.

عادت أفكار مايك بالفائدة على (ايزي دراي) والكثير من خصائصها لم تكتشف حتى بعد سنوات من خبرة الاستعمال وأهمها هي:

- جاف الملمس في خمسة دقائق.
- رقيقة للجلد الحساس.
- اكثر صحية من المناشف.
- لا للمناشف من حولنا.
- تدخر تكلفة غسيل مناشف الاستحمام.

- لإراحة المفاصل والعضلات المتألمة.
- حمام دافئ.
- تجفف ستائر الحمام.
- تقلل من الضغط في الحمام.
- تسمح بالخصوصية والوقار للأشخاص مع تقليل الحركة التي كانت تحتاج في السابق الى مساعدة شخص معتني.
- تدخر مصاريف الشخص المعتني في الحالة السابقة.
- تضفي لمسة من الرفاهية.
- نمط حياة القرن الواحد والعشرين.

نقاط للنقاش

1- ما نوع الرسالة التي يجب ان يحملها (ابرش شاور) ؟

2- ما هي أهداف ابرش شاور الأولية : - فائدة على المدى القصير، نمو طويل المدى؟ إذا كان نمواً هل يجب ان يتحقق بنمو السوق، تطور السوق، تطور المنتج أو بالتنويع والتشكيل ؟

3- هل يجب ان تكون خطة آبرس شاور وان تبقى مستقلة أو ان تبحث عن شريك بشكل أو بأخر ؟

4- هل ترى أعمال آبرس شاور كانها في السوق الصغيرة او في بداية مرحلة السوق الضخمة ؟

5- ماذا ترى كحاجز رئيسي يمنع النمو او كتهديد رئيسي لمستقبل آبرس شاور ؟

6- هل يجب على آبرس شاور ان تحمل هدف استراتيجي ضخم او ضيق ؟

(حساب ربح وخسارة مجففات آبرس شاور)

	1996	1995	1994	1993
حساب المبيعات	54.183	27.135	22.176	35.449
كلفة البيع	17.866	8.437	11.570	28.493
الربح النظري	36.317	18.698	10.606	6.956
الإدارة	29.734	24.794	17.472	23.790
ربح/ (خسارة) التشغيل	6.583	6.096	6.066	16.034
قلة الفائدة المدفوعة	562	1.068	983	660
ربح / (خسارة) صافية قبل دفع الضريبة	6.021	7.164	7.849	17.494

صفحة المعادلة لمجففات آبرس شاور

	1996		1995		1994		1993
الأرصدة غير منقولة							
تحسين النوعية	3.678		4.203		4.728		5.253
الأدوات والمكائن	27.953		32.886		36.690		45.518
الأمتعة والأجهزة	1.185		1.394		1.640		1.930
المركبات	1.345		1.793		2.391		3.188
المعدات الحاسوبية	1.340						55.889
	35.501	5.170	40.276	4.700	47.449	5.950	
أرصدة منقولة							
استثمارات مالية	10.200						
المدينين	21.715	6.632		2.146		0.781	
	31.915	11.802		6.846		6.731	
		136.505		131.558		132.034	
حقوق الدائنين	145.822	(113.907)	124.703		124.712		125.303
أرصدة منقولة صافية		(78.406)	(84.427)		77.263		69.414
الأرصدة الكلية الصافية							
حصة رأس المال		100	100		100		100
المستهلك		(78.506)	(84.527		77.363		(69.514)
حساب الربح والخسارة							69.414
تمويل المساهمين		(78.406)	(84.427)		77.263		

حالة (9)

شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس) *

تأسست الشركة عام (1930) باسم فيليبس أورينت ش. م. هولندية وكان النشاط قاصراً على استيراد بعض البضائع الكهربائية تامة الصنع.

في عام (1944) تم لأول مرة إنتاج المصابيح الكهربائية ماركة فيليبس محلياً وفي عام (1947) أقامت الشركة مصنعاً لإنتاج المصابيح الكهربائية بالإسكندرية بطاقة إنتاجية لا تتعدى (3) مليون مصباح نوياً ، تدرج التوسع الى أن أصبحت الطاقة الإنتاجية المتاحة في عام (94/93) (75) مليون مصباح وينتظر زيادتها في نهاية الخطة الخمسية الى (115) مليون مصباح سنوياً.

وفي عام 1956 أنشأت الشركة أول مصنع في الشرق الأوسط لتجميع أجهزة الراديو والجرامофون. خضعت الشركة للقانون رقم (118) لسنة (1961) بتأميم رأسمالها بنسبة (50٪) ودخلت القطاع العام تحت اسم شركة النصر للأجهزة الكهربائية (فيليبس) ش.م.م.

في يناير (1980) صدر قرار رئيس الوزراء رقم (17) باعتماد النظام الأساسي للشركة تمثل منتجات الشركة علامة فيليبس التجارية ذات الشهرة العالمية وتحصل على المعونة الفنية من شركة فيليبس الهولندية. وتعتبر الشركة اكبر تجمع من العاملين ذوي مستوى رفيع من العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة في مجال صناعة المصابيح الكهربائية وأجهزة الراديو والتليفزيون بالإضافة الى الأجهزة المنزلية والثلاجات والغسالات الكهربائية حيث يتم استخدام احدث ما وصل اليه من تكنولوجيا متقدمة في تلك المجالات.

---

* المغربي : عبدالحميد عبدالفتاح ، الادارة الاستراتيجية المواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ، القاهرة ، 1999 ص 312-318.

الأنشطة الإنتاجية بالشركة:

أولاً: مصنع الزجاج والذي يقوم بإنتاج الأغلفة الزجاجية والمستخدمة في صناعة المصابيح بالإضافة الى المواسير الزجاجية والمستخدمة في صناعة اللمبات الفلورسنت بنوعيها (TLD-TL) والطاقة الإنتاجية لمصنع الزجاج (110) مليون غلاف زجاجي (بالونة) سنويا بالإضافة إلى (10) مليون ماسورة زجاجية سنويا لانتاج اللمبات الفلورسنت.

ثانياً: مصنع اللمبات العادية، والذي يعد اكبر مصانع إنتاج اللمبات في الشرق الأوسط وأفريقيا كما يعد احد اكبر مصانع انتاج اللمبات في العالم حيث تبلغ الطاقة الانتاجية بالتشغيل نظام الورديتين حوال (75) مليون لمبة سنويا وتصل الطاقة الانتاجية الى حوالي (115) مليون لمبة سنويا في حالة التشغيل بنظام الثلاث ورديات يومياً.

ثالثا: مصنع اللمبات الفلورسنت والذي يوجد به خطي انتاج تصل الطاقة الانتاجية له الى (10) مليون لمبة فلورسنت سنويا وهو يعمل بنظام الوردتين.

رابعاً: مصنع الصوتيات والمرئيات والذي بدأ إنتاجه عام (1956) بإنتاج أجهزة الراديو التي تعمل بالصمامات الى ان وصل تدريجيا لإنتاج احدث الأجهزة من الصوتيات والمرئيات التي تساير التطور الهائل في نظام الإرسال والاستقبال وينتج المصنع حاليا أجهزة التليفزيون الملون الذي يعتبر من احدث ابتكارات وتصميمات شركة فيليبس العالمية والتي تتمشى مع نظم الإرسال الحديثة.

خامساً: مصنع الأجهزة المنزلية الكبيرة الذي بدأ إنتاجه في أواخر عام (1983) بإنتاج الثلاجات فيليبس تروبيكا المتطورة سعة (9.5) قدم باب واحد وتم إنتاج الثلاجة (14.5) قدم ذات البابين وتم إنتاج الثلاجة (16) قدم ذات البابين كما يقوم المصنع بإنتاج الغسالة الكهربائية الأتوماتيكية ذات التحميل الرأسي وكذلك إنتاج الغسالة الأوتوماتيكية ذات التحميل الأمامي.

يجب الا نغفل النشاط السادس للشركة وهو مراكز خدمة وصيانة منتجات فليبس والذي يغطي جميع أنحاء الجمهورية لخدمة زبائننا الكرام.

التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة:

وأهم التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة فنذكر منها على الصعيد الفني تحديث قسم اعداد الخلطة بمصنع الزجاج باستخدام تكنولوجيا متقدمة استخدم فيها الكمبيوتر في عملية اعداد اوزان الخامات طبقا للمواصفات الموضوعة بصورة اوتوماتيكية لتلافي الخطأ البشري بالإضافة إلى إعداد الخليط بصورة دقيقة فائقة. كما يتم التأكد من أبعاد المنتج (الأغلفة والمواسير الزجاجية) عن طريق القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المطلوبة كما يتم اعداد خرائط الجودة والتي تتيح مراجعة افضل للعمليات الانتاجية. أما في مصنع اللمبات العادية فقد تم تركيب خط إنتاجي متطور تصل سرعته الى (3600) لمبة في الساعة بالإضافة إلى (12) خط إنتاجي تم بحديثهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في إنتاج اللمبات وتم تركيب وحدة الدهان الالكتروستاتيكية ذات التكنولوجيا الحديثة المتقدمة وقد تم إنتاج لمبات جديدة عالية الجودة طبقا للمواصفات العالمية وهي لمبات السوفتون الملونة والبيضاء، وكذلك لمبات السوفتون الشمعة بالإضافة إلى لمبات السوبر لوكس والملبات العاكسة العادية والملونة .

أما مصنع اللمبات الفلورسنت فقد تم اعداد خطي الانتاج للمبات -TLD) (Tl والموفرة للطاقة لتغيير أي من المجموعتين لإنتاج (TL) العادية أو اللمبات (TLD) لتوفير المرونة الكاملة لإنتاج احتياجات السوق.

الطريق لتحقيق الجودة الشاملة:

لما كانت الصناعات التي تنتجها الشركة تتطلب المام كبير بعلوم التكنولوجيا المتداخلة في المجالات المختلفة وكذلك توافر المعرفة والخبرات في تلك المجالات كان لزاما على الإدارة العليا الاهتمام بالعنصر البشري والذي أمكن عن طريقه التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة الحديثة أحداث التغيير الجوهري في طريقة التفكير وطرق العمل معا ففي منتصف عام (1985) بدأت شركة النصر للأجهزة الكهربائية

والإلكترونية برنامج تحسين الجودة بالاستفادة بالخبرات المكتسبة لشركة فيليبس العالمية وتحت إشرافها والتي بدأت برنامج تحسين الجودة في أكتوبر(1983). وذلك لضمان استمرار شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس) إلى الأحسن والتي توفر المنتج المتميز ذا الجودة العالية والأفضل والذي يتيح الخدمة في سوق مفتوح ووجود منافسة شديدة من منافسين اقويا لذا كان من الضروري تحقيق نظام يسمح بتطوير مستمر يضمن كفاءة استخدام الموارد لتحقيق منتج متميز ذا جودة عالية بأقل تكاليف وعلى هذا كان لا مفر من سرعة البدء في تنفيذ برنامج تحسين الجودة على اتساع الشركة.

وفي أوائل شهر مايو 1990 اصدر رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب ميثاق عمل يحدد فيه أهداف وسياسة الشركة وكذلك البدء في تنفيذ برنامج لتحسين الجودة على اتساع الشركة. فمن العناصر الهامة لتحسين الجودة توصيل سياسة الشركة وخططها وأهدافها لكل مستويات الشركة فكان من الضروري تحديد أين نقف والى أين نريد ان نكون في المستقبل القريب والبعيد وهذا يعني ان نوضح ونناقش أهدافنا في كل مرحلة ومستوى بمستوى حتى لا تكون السياسة مجرد الغاز للمستويات المختلفة فنفقد فيها المساعدة الإيجابية لتحقيق الأهداف.

فأعضاء الإدارة العليا يعرفون جيداً ما هي الأهداف ولكن من الضروري السماح للمستوى التالي لتحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف. وهذه العملية تستمر لأسفل سلسلة الإدارة فهي عبارة عن حركتين في اتجاهين متضادين من أعلى الى اسفل ومن اسفل الى أعلى وهذا هو السبيل الذي قاد في النهاية الى تنفيذ خطط وأهداف العمل والتي تكون مدعومة من الجميع بدون حدوث أي احتكاكات بين فرد وآخر فالكل يدفع في نفس الاتجاه لتعظيم محصلة العمل. وبالتشجيع المستمر أمكن التخلص من العديد من العادات غير الصحية وتحويلها الى سلوك جديد وذلك بالاهتمام بالتدريب على الطرق والأساليب العلمية للعمل كفريق متكامل لحل المشاكل وتحقيق التطوير المطلوب والمستمر في المجالات المختلفة. فقد تم إرسال العديد من العاملين للتدريب في الخارج كما تم استقدام خبراء للتدريب في الداخل

بالإضافة إلى تشجيع التدريب الداخلي للعاملين (المستوى الأعلى يقوم بتدريب المستوى الأقل). ففي شهر يونيو (1990) دعت الشركة الخبير الهولندي مستر ديفريز لإلقاء مجموعة من المحاضرات لشرح نظام توكيد الجودة " (ISo 9004) والتي بها يمكن التعرف على نقاط الضعف في جميع مجالات العمل في المنشأة الصناعية بالإضافة إلى وضع أسس لإمكانية التحسين والتطوير المستمر بغية الوصول الى مستويات افضل وذلك عن طريق الاهتمام بالمراجعة الذاتية والداخلية للأنشطة المختلفة للشركة.

وفي أوائل يوليو (1990) قرر رئيس مجلس الإدارة طبقا لمتطلبات النظام تشكيل لجنة عليا لتقييم وتحسين الأداء بالشركة وتحت رئاسته وبعضوية جميع رؤساء القطاعات وذلك لتقييم الأداء بالقطاعات المختلفة وتحديد الحلول المناسبة للتحسين المستمر لمستوى الأداء في جميع الحالات وعلى كافة المستويات بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

واستكمالا للمسيرة وفي أغسطس (1990) دعت الشركة أحد الخبراء المصريين لإدارة ندوة عن تحسين الجودة في الأداء والتنظيم، وفي فبراير (1991) دعت الشركة أحد الأساتذة المتخصصين لإلقاء محاضرة اخرى عن طريق تطبيق نظم الجودة الكلية واعداد دليل الجودة، وذلك للسادة رؤساء القطاعات ومديري العموم بالشركة، وعلى نفس الطريقة، وفي ديسمبر (1991) دعت الشركة مستر بريمر (Mr Pramer) خبير منظمة الـ (ISO) لإلقاء محاضرة موضوعها التوحيد القياسي والنظام العالمي للجودة وقد كانت تلك المحاضرات هي ركن الزاوية لتفكير متميز وانطلاقه جديدة لتنفيذ نظم الجودة الكلية.

الحصول على شهادة الآيزو (ISO 9000)

وفي يناير (1993) قرر رئيس مجلس الإدارة إعداد الشركة لتطبيق متطلبات توكيد الجودة (ISO 9000) والحصول على شهادة من جهة دولية معتمدة نفيد ذلك، وتم التعاقد مع مؤسسة كيما (KEEMA) وهي مؤسسة هولندية مرخص بها

بمنح شهادة توكيد الجودة طبقا لنظام (ISO 9000) بما يفيد ان النظام المعمول به متطابق مع متطلبات نظام توكيد الجودة وذلك بعد مراجعة لجميع نواحي النشاط داخل قطاع الإضاءة بالشركة وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الرئيسية برئاسة رئيس مجلس الإدارة وبعضوية كل من رؤساء القطاعات بالشركة ومديري عموم المصانع ، وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الفرعية (على مستوى المصانع) برئاسة مديري العموم وعضوية مديري الإدارات المختلفة، وتم وضع خطة زمنية للتنفيذ والتي تطلبت (9) اشهر والتي بدأ تطبيقها اعتبارا من شهر مارس (1993) وتم إعلان مؤسسة كيما بالمخطط وأن الشركة سوف تكون جاهزة للمراجعة الخارجية في ديسمبر(1993).

وقامت الشركة بأختيار أحد المهندسين لكي يكون مسؤولاً عن تطبيق النظام ومراجعاً مركزيا لتنفيذ المراجعة الداخلية طبقا لمتطلبات نظام توكيد الجودة وقد حصل المراجع المركزي على شهادة معتمدة من برنامج المملكة المتحدة القومي لمقيمي نظم الجودة مما يتيح جدية وسلامة القيام بالمراجعة الداخلية والحفاظ على نظام توكيد الجودة المطبق والعمل على تطويره.

وفي الوقت المحدد تم اجراء المراجعة الخارجية من قبل مؤسسة كيما والتي أسفرت عن ان النظام المعمول به مطابق لمتطلبات نظام توكيد الجودة وتم الحصول على شهادة تفيد ذلك لقطاع الإضاءة بالشركة. ويتم عمل مراجعة دورية من قبل مؤسسة كيما للتأكد من ان الشركة تعمل على التحسين المستمر للجودة بالإضافة الى الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه.

وعلى نفس الطريق تم الحصول على شهادة توكيد الجودة لباقي مصانع الشركة وهي قطاع الأجهزة المنزلية ومصنع الراديو والتليفزيون ومصنع الثلاجات والغسالات والإدارة العامة لمراكز الخدمة وكذلك الإدارة العامة للخدمات الصناعية والمرافق وبذلك تكون الشركة بجميع مصانعها قد حصلت على شهادة الايزو (ISO 9002).

اهمية تطبيق نظام (ISO 9002)

اهتمت شركة فيليبس العالمية في الثمانينات بضرورة تطبيق نظام الجودة على نطاق الشركة لضمان التحسين المستمر في جميع اوجه الأنشطة وعلى جميع المستويات وفي أواخر الثمانينات اصبح من الضروري تطبيق نظام توكيد الجودة في جميع مصانع شركات فيليبس في جميع أنحاء العالم خطوة على طريق الحصول على جائزة فيليبس للجودة والتي أحد متطلباتها هو تطبيق نظام الايزو (ISO 9000 9000 وذلك لمواجهة المنافسة القوية في السوق العالمي بالإضافة إلى الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة من انعكاسات على فعالية الأداء والإنتاجية وكذلك ثقافة المنشأة.

فوائد الحصول على شهادة الايزو 9002 (ISO 9902)

1- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك المحلي وذلك عن طريق توضيح مدى اهتمام الشركة بالجودة وانها تضع ذلك على رأس اولوياتها كما ان فرصة التصدير لمنتجاتها للأسواق العالمية ممكنة طبقا لاشتراطات منظمة الجات .

2- تحقيق التلاحم بين مجموع العاملين على جميع المستويات للسير قدما نحو تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالجودة والإنتاجية وزيادة مستوى إنجازات العاملين فيها عن طريق اشتراك النقابة في جميع مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ لبرامج تطبيق الجودة.

3- زيادة الشعور بالانتماء للشركة من قبل العاملين حيث الشعور بالزهو والفخر والثقة بالنفس بسبب ما تم تحقيقه بالحصول على شهادة توكيد الجودة والتي تثبت مقدرة العامل المصري الذي لا يقل عن مثيله في أي بقعة من بقاع العالم المتطور.

4- تقليل الاعتماد على الفرد بالاعتماد على النظام لضمان مسيرة وأعمال الشركة في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة.

5- تحقيق زيادة مباشرة في أرباح الشركة نتيجة خفض نسب التالف في جميع مراحل الانتاج بالإضافة الى زيادة المبيعات والاستخدام الأمثل للموارد.

6- رفع مستوى الأداء بصورة مستمرة بالإضافة الى رفع مستوى المعرفة لدى العاملين وبالتالي تغير ثقافة الشركة الى مستوى افضل.

7- وضع الزبون في بؤرة الاهتمام بوضعه على راس قائمة أهداف المنظمة بغية خدمة متميزة.

8- الاهتمام ببناء علاقات قوية مع الموردين.

9- مراجعة نظم العمل بصورة منتظمة عن طريق تطبيق نظم المراجعة الذاتية والمراجعة الداخلية مما يضمن سلامة النظام المعمول به.

10- تطوير النظام القائم باستمرار في اتجاه التحسين وخفض الكلفة بغية الوصول الى الكمال، بما ينعكس إيجابيا في جودة الأداء.

11- تحسين طرق الاتصال داخل الشركة وخارجها.

حالة (10)

سلسلة الفنادق العالمية هوليداى إن (1)

تعد شركة هوليدائ إنز العالمية من أكبر شركات الاستضافة في العالم. وتعمل هذه الشركة في ثلاثة مجالات أعمال مختلفة وهي نشاط الفندقة، وصالات المقامرة، والمطاعم. ويقع المركز الرئيس لهذه الشركة العالمية في مدينة ممفيس بولاية تينيس بالولايات المتحدة الأمريكية. وفي منتصف عام (1983) كان توزيع الدخل الذي تحصل عليه الشركة موزعا وفقا للأنشطة الثلاثة التي تعمل بها كما يلي:

1- (64.6٪) من الدخل يأتي من نشاط الفندقة.

2- (32.9٪) من الدخل يأتي من صالات المقامرة.

3- (1٪) من الدخل يأتي من نشاط المطاعم.

(1.5٪) من الدخل يأتي من مصادر أخرى.

ولقد بلغ حجم المبيعات في منتصف هذا العام (1.5) بليون دولار أمريكي والذي يحقق دخلا صافيا مقداره (123) مليون دولاراً.

ويتضمن نظام الفندقة التابع للشركة (1744) فندقا والتي تحتوى على (312302) حجرة موزعة على (53) دولة في العالم كله. وتحقق هذه الفنادق في المتوسط دخلا سنويا إجماليا مقدار (4) بليون دولار. ويتكون هذا النظام الفندقي من مجموعة مملوكة للشركة بالكامل، ومجموعة أخرى من الفنادق التي تشارك الشركة في ملكيتها مع بعض مواطني الدول الأجنبية التي توجد بها هذه الفنادق من خلال استخدام نظامي التراخيص، وحق الامتياز(Franchise). وتبلغ نسبة المجموعة

(1) المصدر : ينصرف من

Sharplin, A., Stragtegic Management, N.Y.: Mc Graw – Hill Book Company, 1985, pp 352-351.

الأخيرة من الفنادق الى مجموع الفنادق التابعة للشركة حوالي (86٪)، والتي تمثل حوالي (81٪) من مجموع الحجرات والتي تدر عائدا سنويا للشركة مقداره (6٪) فقط من دخلها السنوي.

ويقوم الشخص الذي يمنح الامتياز بدفع 300 دولارا لكل حجرة سنويا بالإضافة إلى نسبة مقدارها (4٪) من الدخل الإجمالي للحجرة في السنة كحق ملكية علاوة على نسبة مقدارها (2٪) من نفس الدخل للحجرة كمصاريف تسويقية وخدمات الحجز. ويعد نظام الحجز الخاص بالشركة من اكبر واكفأ نظم الحجز في صناعة الفنادق.

وفي عام (1982) انخفضت نسبة النزلاء بالفنادق دون القيام بحجز مقدم الى حوالي (3٪) من مجموع النزلاء بعد ان كانت هذه النسبة تصل الى (95٪) في فترة الخمسينات. ولقد كانت سياسة الشركة في اختيار مواقع الفنادق هي بنائها بالقرب من الطرق الرئيسة والحيوية للمدن، وبصفة خاصة الطرق السريعة التي تربط بين المدن. ولكن في عام (1981) بدأت الشركة في التخلي عن هذه السياسة والاتجاه نحو إقامة فنادقها الجديدة بالقرب من المطارات، او التجمعات الصناعية، أو حتى داخل المدن ذاتها.

ويمثل النزلاء المسافرون من منطقة الى أخرى حوالي (60٪) من مجموع النزلاء الذي يشغلون حجرات الفنادق التابعة للشركة. ولها السبب فقد قامت الشركة ببناء سلسلتين جديدتين من الفنادق والتي أعدت خصيصاً للنزلاء المسافرين من رجال الأعمال والذين ينتمون إلى الطبقة العليا في المجتمعات.

وتمثل السلسلة الأولى من هذه الفنادق تلك السلسلة التي أطلق عليها اسم كراون بلازا " والتي تقدم عشاءً فاخراً للنزلاء بها، وتقدم الصحف اليومية للنزلاء في حجراتهم، وكذلك تقوم بتقديم إفطاراً متكاملاً لنزلائها، مع الخدمة المستمرة لمدة (24) ساعة يومياً. كما تقدم هذه الفنادق خدمة تقديم بعض الأفلام الخاصة المجانية للنزلاء في حجراتهم والتي يتم فيها عرض احدث الأفلام السينمائية والتي لا تزال تعرض في دور العرض السينمائي. ويقوم النزيل في هذه السلسلة بدفع معدل

أعلى من ذلك الذي يدفع في بقية الفنادق التابعة للشركة وذلك بمعدل يتراوح بين (15) إلى 20 دولارا في الليلة الواحدة. وحيث ان متوسط كلفة الليلة الواحدة في الفنادق الاخرى يبلغ (44) دولارا لليلة الواحدة فان النزيل في سلسلة كروان بلازا يقوم بدفع كلفة تتراوح بين (59) إلى (64) دولاراً في الليلة. وتقع فنادق هذه السلسلة في بعض مدن الولايات المتحدة الأمريكية والتي من اشهرها ميرلاند، وسان فرانسيسكو، وميامي، ودالاس. وتنوي الشركة افتتاح أربعة فنادق أخرى تابعة لهذه السلسلة في مدن ستانفورد، وهيوستن، ونيو اورليانز في نهاية عام (1990).

أما مجموعة السلسلة الثانية من الفنادق فقد أطلق عليها اسم " امباسي سويت " والتي تم إنشاؤها بغرض التعامل مع رجال الأعمال الذين يسافرون بصورة دائمية والذين يقضون عادة في الفندق الواحد حوالي (3 أو 4) ليالي على الأقل بدلا من النوع الاول الذي يقضي في المتوسط حوالي ليلة الى ليلتين فقط في الفندق. ونظرا لان النوع الثاني من السلسلة يخدم هؤلاء الذين يمكثون فترة أطول في الفندق فقد أعدت لهم بعض الخدمات الخاصة والتي يكون النزلاء على استعداد لشرائها. فقد أعدت حجرات هذه السلسلة من الفنادق على شكل جناح خاص (سويت) والتي تتكون من حجرة معيشة منفصلة مع وجود حجرة نوم واحدة معها او حجرتان، وقد زودت حجرة المعيشة ببار يحتوى على بعض المشروبات الخفيفة للنزلاء، وتنوى الشركة التوسع في هذا النوع من الفنادق خلال الخمس سنوات القادمة.

وفي ديسمبر عام (1983) أعلنت الشركة انها بصدد إنشاء سلسلة اقتصادية من الفنادق والتي أطلق عليها اسم سلسلة فنادق "هاميتون إن" ولقد تم التخطيط لهذه السلسلة بحيث تحتوى على (300) فندقا بعضها مملوك للشركة بالكامل، وبعضها الآخر يتم إنشاؤها عن طريق منح بعض المستثمرين تراخيص الإنشاء وذلك في مدة لا تتجاوز (5) سنوات. ويبلغ متوسط تكلفة الليلة الواحدة للنزيل في هذه الفنادق حوالي (25) دولاراً.

وسوف تحتوى هذه الفنادق على حجرات خاصة للمدخنين، وحجرات

اخرى لغير المدخنين، كما ستقدم هذه الفنادق خدمة التليفزيون الملون مجاناً، مع وجود خدمة تليفون محلية فقط داخل الحجرات، وإفطار كامل وكذلك السماح للأولاد اقل من (18) عاما بالبقاء مجاناً مع والديهم في نفس الحجرة.

ولقد قامت الشركة بإنفاق حوالي (60.1) مليون دولاراً على الفنادق والتي تمتلكها الشركة بالكامل وذلك بغرض صيانتها، وتحسين صورتها الداخلية والخارجية. وفي ظل هذا العام فقد تم استبعاد بعض الفنادق القائمة على أساس استخدام حق الامتياز والتي لم تستطع ان تعمل في ظل المعايير الجديدة من حيث مستوى الخدمة والمظهر العام للفندق. ولقد وصل معدل الاستبعاد الاسبوعي خلال هذه السنة الى استبعاد فندقا واحدا تقريباً كل أسبوع. ولقد أدت استراتيجية التشذيب التي اتبعتها الشركة الى انخفاض إيراداتها بشكل واضح. فعلى الرغم من ان عدد الفنادق الجديدة التي تتبع للشركة سواء من خلال الملكية، او من خلال الامتياز، او الترخيص قد زادت خلال هذا العام بحوالي (569) فندقا إلا ان عدد الفنادق التي تتبع الشركة قد زاد فقط بمقدار (45) فندقا وذلك لقيام الشركة باستبعاد عدد كبير من الفنادق القديمة والتي لم تستطع ان تقابل شروط التشغيل الجديدة التي وضعتها الشركة من حيث الخدمة والمظهر.

وفي نفس العام الذي قامت فيه الشركة بتطوير نظم التشغيل لسلسلة الفنادق التي تتبعها فقد قامت الشركة باستبدال اللافتة التي تحمل اسم الشركة. فقد تم إحلال اللافتة القديمة للشركة باخرى مستطيلة الشكل والتي تحوى في قمتها اسم السلسلة ذاتها باستخدام اللونين البرتقالي والاصفر وذلك بخط بارز على خلفية المستطيل ذات اللون الاخضر.

وقد قام رئيس مجلس ادارة الشركة السيد واينجاردنر، والمدير العام للشركة السيد مايكل روز بالحديث أمام الجمعية العمومية للمساهمين في نهاية عام (1989) وذلك لتوضيح خطة الشركة في المستقبل. ولقد تلخصت كلماتهما بشأن مستقبل الشركة في النقاط الآتية:

1- أن الشركة قد قامت بالتخلص من فرعها الخاص بالبواخر التي تعمل بالبخار

وذلك بغرض تركيز مجال أعمالها على نشاط الاستضافة والفندقة. وان الشركة تنوى الاستمرار ف هذه الاستراتيجية خلال السنوات المقبلة .

2- ان الشركة قامت بتقديم لافتات جديدة، مع شعار جديد يعكس فكرة الجودة العالية التي تعمل الشركة على الالتزام بها خلال السنوات القادمة.

3- لقد قامت الشركة بتقسيم سوق الفندقة الى عدد من القطاعات السوقية وهي بصفة محددة ثلاثة قطاعات أساسية. الاولى تشمل الطبقة فوق المتوسطة من النزلاء، أما الثانية فهي تمثل القطاع السوقي الخاص بنزلاء الطبقة العليا، وأخيراً ذلك القطاع الذي يخدم الطبقة المتوسطة من النزلاء. ولقد قامت الشركة بإضافة سلسلتين جديدتين للطبقة العليا وتنوى التوسع في هذه السلسلة كما قامت بإنشاء سلسلة موجهة الى الطبقة المتوسطة وتنوى أيضاً التوسع في هذه السلسلة. كذلك فان الخطة القادمة تحتوى على قيام الشركة بالتوسع في عدد الفنادق التي بدأت بها الشركة وهي تلك الموجهة الى الطبقة فوق المتوسطة .

4- ان الشركة تنوي القيام باستخدام استراتيجية عنيفة للحصول على اكبر قطاع من سوق النزلاء والذي تتوقع له الادارة ان يستمر في التزايد المستمر خلال السنوات القادمة وبصفة خاصة ذلك القطاع من النزلاء الذين يبحثون عن سعر مقبول ومعقول للإقامة الفندقية.

5- أن الشركة بصدد التوسع في إقامة بعض الفنادق والتي تعتمد أساسا على صالات المقامرة وذلك في مدينة اتلانتيك سيتي (من اكبر مدن المقامرة بالعالم بعد لاس فيجاس ومونت كارلو)، ولقد رأت الشركة القيام بهذا التوسع من خلال استخدام استراتيجية الاستثمار المشترك joint Venture والتي تهدف الى بناء فندقا يحتوى على (600) حجرة، وعلى صالة مقامرة تقع على مساحة (60.000) قدم مربع وتعتقد الادارة ان هذا الفندق سوف يسهم في زيادة دخل الشركة بصورة كبيرة وبصفة خاصة دخل المقامرة .

6- أنه نتيجة شدة المنافسة السعرية التي توجد الان في صناعة الفندقة والاستضافة فان هامش الربح الذي تحصل عليه الشركة قد انخفض في الفترة الأخيرة. ولكن

نظرا لقيام الشركة بتخفيض سعر المبيت لليلة الواحدة في سلسلة فنادقها فقد استطاعت الشركة ان تحصل على أعلي نسبة إشغال لحجراتها مقارنة بالمنافسين لها .

7- ترى الإدارة انه من الضروري القيام باستبعاد بعض المطاعم، وكذلك بعض الفنادق والتي لا تقابل المعايير المالية (من حيث الدخل) التي وضعتها الإدارة، ولقد بدأت الشركة بالفعل في هذه الاستراتيجية وتنوى الاستمرار فيها في الأعوام القادمة.

8- بالإضافة الى استراتيجية التوسع السريع التي تتبعها الشركة فقد قامت ادارة الشركة بتحسين صورة الميزانية المالية لها. فقد قامت الشركة بشراء بعض السندات والذي ادى الى زيادة حقوق الملكية للشركة بمقدار (143) مليون دولار والذي يسمح للشركة بوجود طاقة إفتراضية كبيرة الحجم يمكن ان يستخدم في تمويل استراتيجية التوسع للشركة .

9- لقد قامت الشركة بتكوين لجنة لتقييم القيمة السوقية للموجودات التي تملكها الشركة الان وقد أوضحت هذه اللجنة بعد الدراسة المستفيضة ان هذه الموجودات تبلغ قيمتها الان (2.5) بليون دولار.

10- لقد قامت الادارة بمجهودات متعددة بغرض تحسين إنتاجية الأفراد العاملين لدى الشركة في فروعها المختلفة حول العالم وذلك لجميع المستويات والتخصصات التي تعمل لدى فروع الشركة. ولقد كانت كل البرامج التي قدمتها الشركة لهؤلاء العاملين هي برامج تهدف الى تخفيض حجم الوقت والجهد اللازم لأداء الأعمال المختلفة. ولقد ترتب على هذه البرامج انخفاض ملحوظ جداً في التكاليف غير المباشرة.

وتعتقد الإدارة ان أهم عناصر الموارد التي تمتلكها الشركة هو ذلك المورد البشرى الذي يوجد لدى الشركة ولذا فهي تنوى التوسع في تقديم برامج التنمية والتدريب لهم خلال السنوات القادمة.

11- تعتقد الإدارة ان الشركة يمكنها ان تؤدي أداءًا جيدا في ظل أي ظروف اقتصادية. فبصرف النظر عن كون ان الظروف الاقتصادية العالمية سيئة او جيدة فان الشركة بما لها من سمعة جيدة. وارتباطها بالجودة، ووجود الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في الخدمة تستطيع ان تستمر في أي شكل من أشكال الظروف الاقتصادية.

ولقد قام مجلس الادارة بعرض قوائم الدخل الخاصة بالشركة في نهاية عام (1989)، وكذلك الميزانية العمومية للشركة بفروعها المختلفة في نهاية نفس العام كما يلي:

قائمة الدخل للشركة خلال العامين (88-89) بالآف الدولارات فيما عدا نصيب السهم من الدخل.

البند	ديسمبر 1988	ديسمبر 1989
الايرادات :		
الفنادق	853.645	840.698
صالات المقامرة	388.148	472.792
المطاعم	96.366	100.584
مصادر اخرى	13.616	11.324
إجمالي الايرادات	1.531.775	1.425.298
دخل العمليات :		
الفنادق	170.944	150.205
صالات المقامرة	56.291	74.595
المطاعم	6.547	5.029
مصادر اخرى	10.826	4.999
	244.608	234.828
نفقات الشركة	(25.726)	(24.487)

البند	ديسمبر 1988	ديسمبر 1989
الفوائد	(56.540)	5.1965
المكاسب من تحويل العملات الاجنبية	1889	
الدخل من العمليات المستمرة قبل الضرائب	155.221	159.376
احتياطي ضرائب الدخل	56.515	62.157
الدخل من العمليات المستمرة	98.706	97.219
صافي الدخل من العمليات غير المستمرة	38.652	4.671
	------	(25.910)
صافي الدخل	137.358	75.980
دخل السهم من العمليات المستمرة	2.68	2.50
دخل (خسارة) السهم من العمليات غير المستمرة	0.98	(0.56)
صافي الدخل للسهم	3.66	1.94
الموجودات **الموجودات المتداولة :**		
النقدية	39.655	49.945
استثمارات نقدية مؤقتة بسعر التكلفة	10.181	32.544
صافي اوراق القبض	91.782	73.008
مهمات وادوات	23.424	21.871
إعفاءات ضريبية	11.190	13.510
موجودات متداولة اخرى	9.775	18.101
إجمالي الموجودات المتداولة	196.007	208.979
إجمالي الاستثمارات	294.108	2311.152
الموجودات الثابتة :		
تكلفة الاراضي ، والمباني ، والمعدات	1.496.491	1.635.310
احتياطي الاستهلاك المجمع	(313.947)	(367.434)
صافي الموجودات الثابتة	1.182.544	1.267.876
الخصوم وحقوق الملكية :		
اوراق الدفع	66.375	77.867
قروض تستحق الدفع بعد سنة	3.478	31.267
نفقات مستحقة الدفع	133.256	123.383

البند	ديسمبر 1988	ديسمبر 1989
اجمالي الخصوم المتداولة	230.109	232.417
قروض طويلة الاجل تستحق الدفع بعد سنة على الاقل	581.465	436.356
ائتمان مؤجل السداد وخصوم طويلة اخرى	34.581	33.938
ضرائب دخل مؤجلة الدفع	53.857	62.334
حقوق المساهمين :		
اسهم ممتازه	648	553
اسهم عادية	49.364	60.327
فائض رأسمالي	161.188	294.517
ارباح محتجزة	561.177	591.369
خسارة التحويلات النقدية الاجنبية	-----	(3.804)
اجمالي الخصوم وحقوق الملكية	1.672.659	1.708.007

والآن وبعد دراستك لهذه الحالة المطلوب ان تجيب على الاسئلة التالية :

1- هل تعتقد أن استراتيجية التنويع التي تتبعها الشركة حالياً، وتنوى الاستمرار فيها في المستقبل هي استراتيجية جيدة ام سيئة ؟ ولماذا ؟

2- هل تعتقد ان تقسيم السوق الى قطاعات كما قامت به الادارة العليا للشركة هو تقسيم جيد ام ردئ ؟ ولماذا.

3- هل ترى أن السياسة الجديدة لاختيار مواقع الفنادق التابعة للشركة هي سياسة جيدة ؟ ام كان من الأفضل الاستمرار في السياسة القديمة للشركة ؟

4- لو كنت تقوم بدور رئيس مجلس إدارة هذه الشركة هل ترى بأنه من الضروري ان تقوم الشركة باتباع اية استراتيجيات اخرى ؟ ولماذا.

تم بعونه تعالى

Strat[illegible] [illegible]nagement

Concep[illegible] [illegible]ess and Case Study

Dr. Zak[illegible] M. AL-Douri